

**ESE**

**POLITÉCNICO  
DO PORTO**

Márcia Regina Ota

**“Super visão” do Projeto Político-  
Pedagógico: estudo das possibilidades  
para a gestão escolar democrática.**

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM  
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

dezembro

20**17**

# M

**MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS  
ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO:  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS**

dezembro

2017

Márcia Regina Ota

**“Super visão” do Projeto Político-  
Pedagógico: estudo das possibilidades  
para a gestão escolar democrática.**

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de MESTRE

Orientação

*Professora Doutora Deolinda Alice Dias Pedroso Ribeiro*

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM  
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS



“É preciso uma aldeia inteira para educar uma criança.”

Provérbio africano



### **Dedicatória**

Dedico este trabalho a todos os grandes mestres que contribuíram para que o sentimento pela educação fosse tão forte em mim e permitisse que eu iniciasse essa longa jornada cheia de aprendizagens e desafios; porém, cheia de afeto e memórias eternas e, acima de tudo, a Deus que me presenteou com alicerces necessários para que eu me constituísse a pessoa que sou: meu pai e mãe.





## AGRADECIMENTOS

A todos os professores que estiveram comigo nesta jornada repleta de conhecimento, em especial ao Professor Doutor Mauro Machado Marques, o qual sempre zelou não só pela qualidade do meu aprendizado, mas pelo meu bem-estar e incentivou-me vibrando com cada êxito por mim alcançado, por menor que fosse.

À minha orientadora, Professora Doutora Deolinda Alice Dias Pedroso Ribeiro, por toda atenção, dedicação, presteza e recomendações que me fizeram evoluir a cada passo desta pesquisa, amadurecendo meu saber e ampliando meu repertório num processo dialógico e reflexivo, tanto de pesquisadora quanto profissional.

À administração da Secretaria de Educação do município de Guarulhos, com destaque àqueles que fizeram nascer este formato de supervisão escolar e àqueles que contribuem diariamente para o fortalecimento da equipe, em especial à Rosa Maria Mendroni, Neide Marcondes Garcia e Zenaide Evangelista Clemente Cobucci.

À amiga supervisora e conselheira acadêmica, Vania Marques Cardoso, a quem devo muita troca de conhecimento e tenho muita admiração e à amiga supervisora Ellen Maria Oliveira Lopes que me ofereceu apoio, sempre que precisei, estando presente não só em conflitos, incentivando-me e valorizando cada ação minha.

À Tania Marques Cardoso, quem mesmo com o tempo restrito, dispensou-me auxílio, quando precisei.

À minha professora da antiga 2ª série, hoje 3º ano, Maria Inês Irineu, que despertou em mim um exemplo a ser seguido e, após, aproximadamente, trinta anos, retornou em meu convívio, de forma inusitada, reconhecendo-me por nome e sobrenome, sendo, então, capaz de apresentar uma descrição à minha pessoa enquanto aluna que, hoje, ainda, apresenta-se com marcas fortes em minha personalidade e, conseqüentemente, em minha atuação.

À amiga Margareth Nunes Tortung, pelo cuidado e carinho direcionado a mim, com lealdade, reconhecimento e preocupação pelo meu bem estar; sentimentos que a distância não apagou, apenas fortaleceu.

Aos diretores, coordenadores pedagógicos e professores que valorizam meu trabalho e a mim confiam seus problemas e angústias, bem como permitem que eu participe da tomada de decisões e de planejamento de ações, possibilitando-me um sentimento de pertença significativo em cada escola que faz parte da minha trajetória.

Aos meus alunos que me tornam possível sentir o que é ser professora e, portanto, tornam-me uma supervisora com mais propriedade na atuação e, certamente, influenciaram neste trabalho; com destaque especial aos integrantes do grêmio estudantil de 2017, junto aos quais, pude contribuir em aspectos formativos e práticos rumo à constituição de plano de trabalho e atuação em face de uma gestão democrática em clima de amizade e construção de saberes.

Aos meus pais, Aquio Ota e Maria de Jesus Ota e filho, Arthur W. Ota Silva que estiveram comigo a cada passo, incentivando-me e ofertando todo carinho necessário para que eu tivesse perseverança a cada passo desse projeto e em vários momentos especiais em minha vida.

Ao meu irmão por ter-me apresentado ao programa deste mestrado e à minha irmã pela companhia de sempre e aos meus sobrinhos, Henrique Rosa Ota e Ana Julia Rosa Ota, que me permitiram ofertar amor e receber amor em meio a rabiscos, vídeos, maquiagens, brinquedos e histórias e, ainda, redigir esta pesquisa, trazendo-me encanto e a sensação de ser amada.

Aos meus avós paternos, Suetaro Ota e Suzuki Ota (*in memoriam*) e aos maternos Aristides Gonçalves de Souza e Luiza Gonçalves de Souza, aos quais acompanhei durante enfermidades e, ainda, vibraram com minha presença, mesmo que momentânea e, ainda, com meus afazeres, os quais carreguei comigo por quilômetros de viagem só para estar com eles e minhas origens simples, porém cheia de carinho e ensinamentos.

Ao meu amado, Humberto Nelson Lima, que esteve ao meu lado sempre, abrindo mão de outros momentos para que eu pudesse dedicar-me a esta pesquisa e, ainda, zelou pelo meu bem-estar, mesmo que com palavras de incentivo.

À cultura cigana, que me permite fugir da rotina e mergulhar num ambiente de alegria, harmonia, beleza e sabedoria, levando-me a momentos de descontração, magia e encanto a cada dança, fazendo com que a vida tenha outro sentido e, então, eu possa ter a leveza necessária para prosseguir em minha rotina. Para tanto, devo muitos sorrisos à Dolores, Sylrene de Oliveira Seixas, minha eterna professora e à Maria Aparecida Domingues, amiga de adolescência e parceira de dança, companheira de todos os momentos; que além de alegria, faz renascer a cada dia o espírito da juventude e esperança em minha vida, zelando por mim, tal como uma irmã.

À prática de Yoga que fornece momentos de reflexão, equilíbrio e reconhecimento de modo convergente ao mundo cigano, com a condução da Professora Wali A. Biazon Souza e o acolhimento e carinho dos colegas de prática; corroborando para que eu possa respeitar meus limites e, ainda, ventilar meus pensamentos, refletindo em minha vida pessoal e, conseqüentemente, trazendo leveza e segurança em minha atuação profissional.

E, por fim, a um professor muito especial... a quem dispensa-se identificação, bastando apenas reconhecimento!



## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo principal discutir a influência da supervisão escolar no processo de construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), numa perspectiva da gestão escolar democrática, sendo desenvolvida em 2016 e 2017, em cinco escolas da rede municipal de Guarulhos, tendo por objeto a atuação da supervisão escolar na construção do PPP. Para tanto, partiu-se de hipóteses que tiveram como referente o trabalho desenvolvido pela supervisora e autora deste trabalho, para estudar o impacto das suas ações nas escolas e identificar de que modos essas ações contribuíram para um processo democrático e eficaz, assente no acompanhamento contínuo e ações do supervisor. Procurou-se perceber que caminhos poderiam constituir possibilidades de reflexão coletiva para se chegar à democracia, sem desconsiderar a legislação como base para a equidade necessária na busca de garantir direitos e cumprimento de deveres. A metodologia contemplou uma abordagem de natureza qualitativa em que se procurou conhecer as percepções de vários atores escolares, por meio de questionários direcionados a coordenadores; entrevistas semiestruturadas com os diretores e notas de campo das narrativas profissionais dos supervisores. A análise realizada foi de natureza descritiva e interpretativa, de modo a encontrar respostas para os objetivos de estudo. Os resultados apontam para o protagonismo do supervisor enquanto atuação no PPP, oriundo de um acompanhamento contínuo por meio de um olhar global e abrangente que pode viabilizar uma gestão escolar democrática, com possibilidades de impacto na formação dos professores e reflexos na aprendizagem dos alunos, num processo que tem por base ações colaborativas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Palavras-chave: supervisão escolar, autonomia da escola, Projeto Político-Pedagógico, gestão escolar democrática.



## **ABSTRACT**

The main objective of this research is discussing the influence of the School Supervision Department agents in the process of construction of the Political-Pedagogical Project (PPP) from a democratic school management perspective. The research was developed during 2016 and 2017, in five schools of the local school network of the city of Guarulhos, having as its objective the work of school supervisors in the PPP construction. It was built on hypotheses whose main reference is the work developed by the author of this dissertation, who is a school supervisor in Guarulhos, to evaluate the impact of her own actions on schools and the identification of how these actions contributed to a democratic, effective process, based on her continuous monitoring and actions. It was sought to identify ways to create possibilities of collective reflection to promote democracy at school, without disregarding the law as the basis for the necessary equity to guarantee rights and duties. The methodology contemplated a qualitative approach to identify several school actors' perceptions, through questionnaires directed to coordinators; semi-structured interviews with principals; and field notes from other supervisors' professional narratives. The analysis was descriptive and interpretative in order to provide answers to questions encompassed by the research objectives. The results point out to supervisors' protagonism in PPP-related matters, resulting from continuous monitoring through a global and comprehensive look that can ensure the feasibility of democratic school management, with potential impact on teacher training and student learning, in a collaborative process.

**KEYWORDS:** School Supervision Department, school supervisor, school autonomy, Political-Pedagogical Project, democratic school management.





## ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS	xix
1. INTRODUÇÃO	1
2. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Perspectivas de supervisão na escola	5
2.1.1. Papéis da Supervisão Escolar	11
2.1.2. Competências-chave para a Supervisão Escolar	19
2.2. Democratização escolar no Brasil: processo em desenvolvimento	22
2.2.1. Projeto Político-Pedagógico, supervisão e democratização na escola.	27
2.2.2. Redefinição do papel do supervisor para a democracia e o PPP.	32
3. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO	37
3.1. Problema e Objetivos	37
3.1.1. Problema e sua justificção	38
3.1.2. Objetivos e finalidades de estudo	39
3.2. Metodologia	42
3.2.1. Notas de Campo	43
3.3. Caracterização do contexto de estudo	44
3.3.1. A ação supervisora: narrativas profissionais	46
3.3.2. Os caminhos do PPP: entre papeis, olhares e ação!	47
3.3.3. Participantes	54
3.4. Instrumentos de recolha de informação	55

3.5. Procedimentos de análise e tratamento da informação	57
4. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
4.1. ENTRE OLHARES E REGISTROS: NARRATIVAS PROFISSIONAIS DA SUPERVISÃO ESCOLAR E AS PERCEPÇÕES DOS ATORES DA GESTÃO DO PPP.	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
APÊNDICES	105
Apêndice A – Entrevista	105
Apêndice B – Questionário	107
Apêndice C – Transcrição das Entrevistas	110
Apêndice D – Transcrição dos Questionários	121
Apêndice E – Transcrição dos trechos das Narrativas Profissionais do Supervisor Escolar	123
Apêndice F – Ilustradores das Escolas	141

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Função e atribuições dos atores pedagógicos de gestão - adaptado de Santos (2012, p. 52).....	14
Quadro 2 – Características do supervisor - adaptado de Mosher e Purpel (1972) cit. Por Alarcão & Tavares.....	19
Quadro 3 – Skills interpessoais do supervisor - adaptado de Glickman (1985), referido por Alarcão & Tavares (2003, p. 74).....	20
Quadro 4 – Síntese do processo de orientação de (re)elaboração do PPP, adaptado de Guarulhos (2009).....	49
Quadro 5 – Síntese do processo de orientação de (re)elaboração do PPP, adaptado de Guarulhos (2010).....	49
Quadro 6 – Síntese do processo de orientação de (re)elaboração do PPP, adaptado de Guarulhos (2011).....	50
Quadro 7 – Síntese do processo de orientação de (re)elaboração do PPP, adaptado de Guarulhos (2012).....	51
Quadro 8 – Síntese do processo de orientação de (re)elaboração do PPP, adaptado de Guarulhos (2013).....	52
Quadro 9 – Síntese do processo de orientação de (re)elaboração do PPP, adaptado de Guarulhos (2014).....	53
Quadro 10 – Síntese do processo de orientação de (re)elaboração do PPP, adaptado de Guarulhos (2015).....	53
Quadro 11 – Síntese do processo de orientação de (re)elaboração do PPP, adaptado de Guarulhos (2016).....	54



## LISTA DE ABREVIATURAS

PPP - Projeto Político-Pedagógico

QSN - Quadro de Saberes Necessários (Proposta Curricular do Município de Guarulhos)

DOEP - Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas.

CPCC - Conselho Participativo de Classe e Ciclo.



## 1. INTRODUÇÃO

Foi a possibilidade experimentada pela pesquisadora na atuação enquanto supervisora escolar no Município de Guarulhos, cidade da região metropolitana de São Paulo, sobretudo no processo de implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) que despertou o desejo por ampliar o estudo acerca da relevância desse profissional no processo de legitimação do PPP que, na prática, para muitos, não passa de um instrumento burocrático. Afinal, o desafio da escola é construir um projeto emancipatório, transformador, que valorize a sua cultura e identidade e que supere uma visão meramente burocrática, reguladora e disciplinar do PPP (De Rossi, 2004).

Com isso, no desenvolver das ações, percebeu-se que os princípios legais em face da garantia do acesso e permanência dos alunos previstos na Constituição Federal (1988) poderiam ser assegurados significativamente por meio desse documento, com aprovação de competência da supervisão escolar. Entretanto, cabe ressaltar que tal fato pôde ser observado haja vista a constatação que tal aprovação não se limitava ao documento final, sendo necessário o acompanhamento e o consequente planejamento com assessoria e orientação a cada etapa e/ou dificuldade enfrentada no que concerne, principalmente, à participação dos diversos atores no processo e, só então, a consequente aprovação final do documento.

Fundamentada na afirmação de Gil (2008), o tema escolhido tem maior significância se relacionado à experiência profissional ou acadêmica do pesquisador. Assim, o vivenciado pela pesquisadora em sua atuação profissional enquanto supervisora escolar na elaboração, implementação e avaliação dos Projetos Políticos-Pedagógicos inspirou a delimitação do tema: “Super visão” do Projeto Político-Pedagógico: estudo das possibilidades para a gestão escolar democrática.

Nessa sintonia, o presente trabalho destaca a relevância da ação do supervisor escolar na legitimação de um PPP que garanta acesso e permanência escolar para

todos, num ambiente democrático, em que a equidade possa trazer contribuições na consolidação da autonomia.

No entanto, convém destacar que o papel do supervisor nem sempre é claro: por vezes, agregado à representação estatal, como elemento de controle e homologação documental do PPP, outras como corresponsável pela orientação, assessoria legal, filosófica e pedagógica, acompanhamento e proposição de ajustamentos à realidade escolar, na aplicação de verbas de gestão direta da escola e na mobilização de estratégias facilitadoras da participação de todos.

Em consequência, percebeu-se a necessidade de o supervisor, em sua atuação, garantir assessoria e orientação, por meio de um acompanhamento contínuo e, em automático, a monitoria das ações como um meio e não um fim, de modo a contribuir para equilibrar forças.

Desse modo, optou-se por selecionar para pesquisa cinco escolas da rede de ensino do município de Guarulhos, a fim de aprofundar os estudos acerca das possibilidades para a gestão escolar democrática, por meio da “super visão” do Projeto Político Pedagógico, entre documentos e pessoas, quebrando a visão estereotipada de se tratar de um mero instrumento burocrático.

Para tanto, a dissertação foi estruturada em três capítulos:

No primeiro capítulo, apresentou-se o enquadramento teórico e legal, trazendo ao contexto as perspectivas de supervisão na escola, sendo apresentada fundamentação acerca da visão estereotipada da figura do supervisor enquanto atuação fiscalizatória.

Em seguida, acrescentou-se à discussão os autores que clarificam o papel desse profissional, relacionando-o a práticas pedagógicas e ao acompanhamento do cotidiano escolar com uma ação, embora com características técnicas em alguns momentos, essencialmente humana, haja vista se tratar de relação humana com os atores escolares, o qual a partir dessa pertença pode ser propulsor da autonomia escolar e corroborar com a legitimação da democracia e consequente concretização do PPP.



Assim, discorreu-se sobre os papéis e as competências da supervisão escolar, destacando o trabalho do supervisor junto aos demais atores numa articulação do processo e os registros das suas ações por meio das narrativas profissionais. Para isso, promoveu-se, também, uma reflexão sobre a etimologia da palavra supervisão, para esclarecer a visão equivocada do supervisor quanto à figura fiscalizatória.

Em meio a esse contexto, foi tratado sobre o olhar do supervisor, adjetivando-o em global e abrangente num cenário formativo e reflexivo de incentivo a práticas coletivas e conjuntas com base na escuta e no diálogo entre os atores, incluindo o supervisor escolar.

Então, foram feitas pontuações sobre o processo em desenvolvimento da democratização escolar no Brasil, permeando os direitos garantidos em lei, com pontapé inicial por meio da Constituição Federativa do Brasil em 1988 e com fortalecimento no Estatuto da Criança e do Adolescente e a Lei de Diretrizes e Bases em 1996, aos quais foram se somando outras publicações legais em prol do direito do acesso e permanência dos alunos na escola para, então, se levantar à discussão a democracia no âmbito escolar.

Para prosseguir com a temática, apresentou-se uma discussão sobre o PPP como instrumento de gestão democrática, passível de ser conduzido pelo supervisor como possibilidade de potencializar a sua implementação, promovendo autonomia da escola.

Decorrente a isso, refletiu-se quanto à participação de todos no processo, recorrendo-se a autores que contribuíram para a fundamentação sobre a relatividade da autonomia na construção colaborativa do PPP rumo à melhoria na qualidade de ensino, trazendo pensamentos e pontuações sobre ensino democrático para, prosseguir as discussões, valorizando o PPP para além de um documento escrito, enquanto materialização dos pensamentos e anseios de todo um coletivo, sendo um caminho de vez e voz para se chegar a objetivos comuns.

Nessa direção, compartilharam-se alertas sobre a escrita e os consequentes impactos, visando refletir quanto à relevância de não transformar esse instrumento apenas em representatividade burocrática.

Em consequência, a seguir, fundamentou-se sobre a redefinição da supervisão escolar no Brasil, a fim de tratar sobre o papel do supervisor em face dessas mudanças aceleradas diante do advento da tecnologia, trazendo à tona a escola reflexiva para se discutir sobre a importância de uma nova visão de supervisão diante da ideia da escola enquanto organismo vivo.

No segundo capítulo, caracterizou-se o contexto de estudo em que se deu o processo de (re)construção do PPP das escolas do município em questão, sendo feita a descrição da rede de ensino selecionada, bem como a apresentação da síntese do processo realizado, da fundamentação do problema, dos objetivos/ações e hipóteses de partida, dos participantes do estudo, da metodologia de investigação, dos instrumentos de recolha de informação, das notas de campo e dos procedimentos de análise/tratamento de informação, com base na categorização proposta por Bardin (2016).

No terceiro capítulo, à luz da fundamentação teórica, foram interpretadas as observações dos gestores e narrativas profissionais dos supervisores. Para isso, foram utilizadas entrevistas com diretores, questionários com coordenadores e registros da ação supervisora das cinco escolas pesquisadas.

Em decorrência, encontrou-se o supervisor escolar por caminhos com rastros que indicam um acompanhamento contínuo que pode trazer influências no envolvimento e parcerias, sendo conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão, diante da orientação e auxílio na elaboração de ações dos professores que ocorre de modo indireto por meio das intervenções junto à equipe gestora, com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático, embora numa dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas.

Destarte, as considerações finais permeiam reflexões que contêm os resultados da pesquisa relacionados com os referenciais teóricos selecionados, a fim de destacar possibilidades para novas investigações no que concerne às contribuições da “supervisão” do PPP em face da legitimação da gestão democrática.

## **2. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. PERSPECTIVAS DE SUPERVISÃO NA ESCOLA**

A função da supervisão na escola foi, por muito tempo, apenas inspeção. Nas trilhas dessa afirmação, Lima (2008, p. 69) expõe que “a ideia de supervisão surgiu com a industrialização, tendo em vista a melhoria quantitativa e qualitativa da produção, antes de ser assumida pelo sistema educacional, em busca de um melhor desempenho da escola em sua tarefa educativa”.

Destarte, verificou-se que a supervisão possui suas origens em um cenário de industrialização, concretizado pela revolução industrial, período no qual, a escolarização cresce e gera, na escola, a necessidade de replicar a produtividade da indústria nascente dominada pela técnica, trazendo à tona a emergência do paradigma tecnicista e transmissivo, em que os professores tinham de reproduzir acriticamente o que lhes era determinado por outros, de modo a exigir também no ambiente escolar um trabalho supervisionado e fiscalizado.

Entretanto, na escola contemporânea, mesmo que o poder estatal ainda submeta a escola às lógicas econômicas e suas transformações, o supervisor escolar passa a exercer uma função em interface com as práticas pedagógicas e o acompanhamento do funcionamento escolar.

Os vários pesquisadores que têm tratado o tema nas últimas três décadas destacam que a supervisão não se coloca em papel de inspeção, nomeadamente Alarcão, já em 1987. Mais tarde, Oliveira-Formosinho (2002) defende que essa

função representa uma possibilidade de escuta dos profissionais das escolas pelos órgãos reguladores, numa colaboração ativa e envolvimento na ação educativa cotidiana, na experiência educativa e na reflexão sobre a ação.

Também, no pensamento de Alarcão & Roldão (2008, p. 54), “a noção de supervisão remete para a criação e sustentação de ambientes promotores da construção e do desenvolvimento profissional num percurso sustentado, de progressivo desenvolvimento da autonomia profissional”.

Importa adicionar que já antes, Alarcão & Tavares (2003) salientam que a supervisão deve se assumir como um campo de ação e de saber multifacetado, sabendo recorrer a saberes contributivos, à medida que equaciona problemas que lhe são específicos e, em consequência, trazendo a criação conhecimento específico, não se limitando a um mero campo de aplicação de saberes desenvolvidos em outros contextos.

Nessa direção, percebeu-se a relevância de um trabalho em sintonia com a realidade da ação a ser desenvolvido numa perspectiva de autonomia profissional a ser desenvolvida gradativamente em face dos conhecimentos gerados por meio da resolução dos problemas vivenciados.

Ao voltar a Alarcão & Tavares (2003, p. 151), salienta-se que os autores, ainda, alertam que “fazer supervisão não é um processo meramente técnico. O facto de o supervisor trabalhar com pessoas, factos, sentidos, relações, previsões e consequências requerem capacidades comunicativo-relacionais, observacionais e analíticas, hermenêutico-interpretativas e avaliativas”.

Essa retomada aos autores permite observar que é necessário considerar que a ação da supervisão não é um processo mecânico, limitando-se a técnicas, mas sim, humano, considerando os contatos entre os atores e as consequentes relações.

Alarcão & Canha (2013) valorizam a supervisão como a ação de acompanhamento e monitorização das atividades (profissionais, incluindo pré-profissionais, e institucionais) contextualizadas e realizadas por pessoas em desenvolvimento, tendo uma intencionalidade orientadora, formativa, com um carácter transformador de origem reflexiva e autónoma, com base na interação propiciada por meio de dinâmicas de realização alicerçadas por atitudes de abertura

e corresponsabilização, que se consolidam como instrumentos ao serviço do desenvolvimento.

Em caminho teórico semelhante, é possível encontrar em Sá-Chaves (2004), um conceito de supervisão relacionado à construção de uma relação reflexiva e colaborativa, tendo por objetivo contribuir com o conhecimento e o desenvolvimento de competências com vista às práticas de sucesso nas escolas.

Também Franco (2012, p. 70) corrobora as ideias elencadas, em Relatório Reflexivo apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, afirmando que:

O supervisor deverá possuir uma visão global da escola, consubstanciada no seu projeto educativo, por forma a coadjuvar a sua implementação, deverá ser um líder que fomenta e superintende processos de gestão, de formação, de reflexão, de investigação e de avaliação; que incentiva, que coordena pessoas e grupos no processo de desenvolvimento dos agentes e da própria escola.” (Franco, 2012, p. 70)

Assim, o conceito abordado nesta pesquisa fundamentou-se se na hipótese de que o papel do supervisor no cenário contemporâneo é fomentar práticas construídas com base em relações reflexivas, com acompanhamento e monitoramento num caminho dialógico e de atitudes colaborativas, com vistas a contribuir na ampliação do repertório acerca de competências rumo ao sucesso da escola em sua função social de ensinar e educar.

Nessa contexto, o supervisor é aquele que propicia, em sua prática, a integração da opinião dos professores e, em consequência, contribui com a ampliação das possibilidades de ação por meio de atitudes reflexivas proporcionadas em um ambiente formativo de desenvolvimento de práticas discutidas e desenvolvidas no cotidiano das escolas, atuando como corresponsável pelo sucesso escolar da instituição e dos alunos.

Tendo por base o trabalho propício à reflexão e ao questionamento realizado pelo supervisor, é possível se desenvolver ações incentivadoras do protagonismo e da autonomia dos professores num âmbito colaborativo:

(...) este supervisor procura estabelecer uma cultura de trabalho reflexiva e orientada para o questionamento, que desenvolva a independência e interdependência e promova o desenvolvimento de professores capazes de serem autores de si próprios, responsáveis e empenhados numa autorrenovação, colaborativos para benefício de todos os alunos” (Oliveira-Formosinho, 2002, p.26).

Essa tendente propulsão à autonomia pode, ainda, alargar o conceito nas possibilidades da ação do supervisor contribuir com a interpretação da realidade escolar, um olhar interno e externo simultaneamente, que pode implicar “(...) uma visão de qualidade inteligente, responsável, experiencial, acolhedora, empática, serena e envolvente de quem vê o que se passou antes, o que se passa durante e o que se passará depois” (Alarcão & Tavares, 2003, p. 45).

Ademais, de acordo com o pensamento de Libâneo (2010), foi possível se alastrar o significado social da supervisão escolar, discutindo, a partir do autor, a importância da pedagogia e do pedagogo. A primeira, campo de estudo relevante para a democratização escolar. O segundo, aqui incluído o supervisor, enquanto profissional a quem cabe concretizar os princípios democráticos nas organizações escolares, tanto na promoção da articulação entre teoria e prática da escola, quanto na garantia de uma sociedade que inclua a todos na escola e de um trabalho docente coordenado para colocar em funcionamento uma escola interdisciplinar e colaborativa, com projeto pedagógico próprio, articulando o trabalho de vários profissionais, liderando a inovação.

A dimensão política referida, também, está presente nas reflexões de Roldão (2014, p.37) ao afirmar que a supervisão pode ser dispositivo poderoso, sobre o qual “importa refletir para saber usar como instância transformacional de modo de organização de trabalho dos professores”.

Uma transformação em torno das novas e reais necessidades da sociedade face à escola, às quais nem sempre se tem dado resposta satisfatória, alertando que:

(...) se pretende de facto cumprir um mandato de equidade na garantia de educação de qualidade para todos, e se essa demanda se sustenta não só na conceção democrática, que aqui subscrevo, como também nas próprias necessidades de upgrading e qualificação requeridas para o mundo do trabalho e o desenvolvimento económico. (Roldão, 2014, p.37)

É no panorama da responsabilização do supervisor pela transformação do ambiente que a

(...) supervisão emerge-nos assim como um processo que visa acompanhar e regular uma atividade, atividade que é realizada por pessoas em desenvolvimento e que ocorre num contexto específico a ter em consideração. Este processo, que é multimodal, implica aspectos de monitorização, regulação, avaliação, gestão, coordenação e liderança”. (Alarcão, 2014, p.31)

Todo esse processo destaca a atribuição supervisiva de criar, na escola, um ambiente formativo, estimulante, centrado em possibilidades de desenvolvimento, com a intencionalidade de transformação.

Num caminho semelhante, considera-se a relevância da liderança no âmbito escolar, quando potencializada pela própria equipe de trabalho:

Lembre-se de que a liderança da escola pode ser reforçada pela própria equipe de trabalho, priorizando assim um ambiente democrático, favorecendo a participação dos diversos atores que compõem o processo educativo, em que a coesão e a qualidade de uma escola dependem, em larga medida, da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias adequadas de atuação e estimule o empenho individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho. (Giancaterino, 2010, p. 60)

Nessa mesma linha de pensamento, acrescenta-se a contribuição de que “supervisionar comporta a ideia de interajuda, de monitoração, de encorajamento

para que cada qual dê o seu melhor nas situações problemáticas com que se depara” (Ribeiro, 2000, p. 90).

Neste sentido, supervisionar pressupõe a necessidade de um ambiente harmonioso, em que os atores desenvolvem um papel protagonista no desenvolvimento das ações, trazendo à rotina ações com base na alteridade e no relacionamento interpessoal dialógico e incentivador de boas práticas e de colaboração mútua.

E, com isso, torna-se necessário considerar que a ação desse profissional envolve perspectivas de atuação que possam contemplar esses princípios, remetendo à relevância das atribuições desse profissional.

Alarcão & Tavares (2003, p.149), também, indicam essa perspectiva, ao defenderem que não há espaço para “hierarquias burocráticas, mas colaborações e hierarquias aceitas com base no reconhecimento da capacidade para perceber, avaliar e apoiar as ações necessárias para melhorar a qualidade da educação”.

No entanto, para que a ação do supervisor possa impulsionar a democratização da escola é preciso atenção para a permanente superação de uma visão falsa de supervisão que, segundo Quaglio (2009), consiste em depositar informações nos educadores, sem problematizar os elementos do processo educacional ou das mudanças propostas na legislação, considerá-los algo acabado, inviabilizando. Desse modo, trazendo, ao cenário, o intercâmbio de ideias, a transformação do professor em facilitador das mudanças, na releitura crítica das experiências passadas e presentes, tornando indisponíveis soluções.

Por isso, para tornar-se propulsor da democracia na escola, o supervisor escolar deve atuar com diálogo crítico reflexivo e aberto com os profissionais, com envolvimento na escola, para que todos possam se enxergar como integrantes do processo democrático da tomada de decisões e “mesmo quando houver diferenças de estatuto, a atividade de supervisão tem de ser exercida na base do respeito mútuo e do reconhecimento do trabalho de cada um”. (Alarcão & Tavares, 2003, p.149)

O combate à ideia de que os educadores são depositários de informação e o diálogo permanente, é fundamental para não se esquecer de que “o essencial é que



os que aprendem... mantenham viva a chama da resistência que aguça a sua curiosidade e estimula a sua capacidade de arriscar" (Darder, 2016 cit. por Ribeiro, 2016, p. 421).

Em consonância com os autores anteriores, Alonso (2006) salienta que a supervisão vai muito além de um trabalho técnico pedagógico, pois sua atuação implica em uma ação organizada e planejada com base em objetivos muito claros, visando ao fortalecimento do coletivo escolar e ao seu posicionamento responsável no que se refere o trabalho educativo.

Na esteira do conceito de supervisão elencado nesses apontamentos teóricos e de pesquisa, detectou-se que a supervisor escolar tem amplas funções que se materializam no ambiente escolar e nas relações que estabelece com os outros atores.

Essa amplitude exige, como adverte Giancaterino (2010), garantir um profissional preparado para o exercício dessa função que reflete flutuações conceituais em função das mudanças sociais que se vão impondo.

Então, o papel do supervisor pode ser um contributo passível de alavancar a democracia escolar quando a sua atuação considera as dimensões: pedagógica, política e as pessoas que fazem parte da escola, com base no diálogo, na descoberta permanente de novas necessidades e na superação de uma visão burocrática, hierárquica e fiscalizadora. Constata-se, pois, que o supervisor escolar se depara com diferentes papéis, sempre relacionais, como se explora a seguir.

### 2.1.1. Papéis da Supervisão Escolar

De acordo com Lück (2013, p. 7), “a administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constituem em três áreas de atuação decisivas no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola”. O clima organizacional da escola, a definição

de prioridades de ação, as relações que se estabelecem entre professores e professores e alunos, escola e comunidade, dentre outros aspectos importantes da vida escolar, depende, sobremaneira, da atuação dos diferentes atores e seus papéis.

Se é “ (...) a partir da coletividade que será possível a transformação do processo educação como um todo” (Giancaterino, 2010, p. 44), então, nenhum profissional pode exercer o seu papel na escola sem se relacionar com os demais atores. Vislumbrar-se, dessa forma, o papel da supervisão escolar como atuante junto a um amplo conjunto de atores: à gestão escolar (diretor de escola, vice-diretor de escola e professor coordenador pedagógico), ao corpo docente (professores de diversas áreas do conhecimento), aos demais funcionários (funções administrativas e operacionais) e à comunidade escolar (aqueles que compõem a pessoas e as organizações sociais, culturais e econômicas do entorno escolar). O autor defende que a gestão escolar deve “ (...) promover a criação e sustentação de um ambiente propício à participação dos profissionais envolvidos, dos alunos e de seus pais, no processo socioeducativo, tendo o supervisor como articulador desse processo”, chegando a salientar,

(...) que o supervisor escolar faz parte do corpo de professores e tem a especificidade do seu trabalho caracterizado pela coordenação – organização em comum- das atividades didáticas e curriculares e a promoção e o estímulo de oportunidades coletivas de estudo. Neste contexto, pode-se inferir que o papel de supervisor está atrelado à gestão da escola como um todo. (Giancaterino, 2010, p. 73)

Valoriza, também, que “(...) ao se estabelecer um conceito de supervisão, é importante partir do sentido etimológico do termo” (idem, p. 82). A palavra “supervisão” é formada pelos vocábulos “super” (sobre) e visão (ação de ver). Indica a atitude de ver com mais clareza uma ação qualquer. Como significação estrita do termo, pode-se dizer que significa olhar de cima, dando uma “ideia de visão global”. O autor discute que, pela interpretação incorreta do uso do prefixo “super”, a figura do supervisor fica estereotipada, vinculada ao conceito de superior, associada à fiscalização.

Ao superar o estereótipo da sua pesada figura institucional, faz emergir um papel de compor a gestão com o acompanhamento de suas ações e do seu PPP, à medida que olha, vê mais longe, com visão global que considera hipóteses oriundas das variadas interpretações possíveis, analisa as diversas perspectivas e, em decorrência, entende os aspectos inerentes ao passado, suas consequências no presente e no futuro carregado de possibilidades:

(...) a supervisão e a atitude supervisiva pressupõe um atento e abrangente olhar que contemple e atente ao perto e ao longe, ao dito e ao não dito, ao passado e às hipóteses de futuro, aos factos e às suas interpretações possíveis, aos sentidos sociais e culturais, à manifestação do desejo e à possibilidade/impossibilidade da sua concretização, ao ser e à circunstância, à pessoa e ao seu próprio dever. (Sá-Chaves, 2007, p. 127)

Esses apontamentos acerca da supervisão trazem dois olhares distintos: o global e o abrangente:

- Global: ação supervisora com base em um olhar de cima, com uma visão panorâmica, sendo capaz analisar a situação em seu todo, deixando a ideia de uma prática de acompanhamento, porém com indícios de que não há a exigência de atitudes colaborativas, pois ao olhar de cima, corre-se o risco, mesmo que se distanciando da figura fiscalizatória, de se limitar a atuação ao olhar, mesmo que do todo.
- Abrangente: ação supervisora com base em um olhar atento e abrangente que pondera, avalia o que está perto e hoje, inclusive numa perspectiva de retomada e interpretações possíveis do passado para se compreender o presente e trazer à tona as possibilidades de futuro, indicando uma prática reflexiva com atitudes colaborativas.

Santos (2012), também, interpreta a supervisão como elemento da gestão, discute o papel do supervisor como parte de uma trindade gestora na escola do

século XXI, explicando que se trata de “três peças em “perfeição” porque, em conjunto, constrói uma engrenagem essencial para o bom funcionamento da escola destacando que essa “trindade pedagógica gestora” ou “trio pedagógico gestor” simboliza a somatória de forças do desenvolvido no trabalho da supervisão, coordenação e direção escola, descrevendo-as da seguinte forma:

Função	Atribuições
<b>Diretor:</b> gestor escolar por excelência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liderar, gerenciar e articular o trabalho de todos os professores e demais funcionários da escola em função da aprendizagem dos alunos;</li> <li>• responder legal e judicialmente pela instituição escola e pedagogicamente por seus trabalhos.</li> </ul>
<b>Coordenação Pedagógica:</b> profissional da educação que dirige sua atenção à formação em serviço de todos os professores, tendo o desafio de mobilizar e articular a equipe escolar com vistas para tecer o Projeto Político-Pedagógico da escola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atuar como “especialista” nas diversas didáticas (técnicas e métodos) de ensino e o parceiro mais experiente que o corpo docente da escola poderá contar;</li> <li>• responder pelo trabalho junto ao diretor.</li> </ul>
<b>Supervisão de Ensino:</b> terceiro componente do trio pedagógico gestor e profissional designado pela secretaria municipal ou estadual de educação para ser seu representante junto às escolas e fazer a interface do Executivo com elas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dar apoio técnico, administrativo e pedagógico às instituições de ensino;</li> <li>• garantir a formação de gestores escolares, professores e coordenadores pedagógicos, e dinamizar a implantação de políticas públicas de educação.</li> </ul>

Quadro 1: Função e atribuições dos atores pedagógicos de gestão - adaptado de Santos (2012, p. 52)

Em torno das atribuições detalhadas é possível considerar que o “trio gestor” ou “trindade pedagógica”, Santos (2012, p. 54) tem potencial para construir um PPP como instrumento para estabelecer conexões entre teoria e prática, tomar decisões para implantação de políticas educacionais na escola, aproximar cada vez mais a

comunidade externa da instituição escolar, acompanhar estratégias didático-metodológicas e assessorar aos docentes em suas atividades letivas, investindo na sua formação continuada.

Alarcão (2003), igualmente, valoriza o papel do supervisor como profissional que tem com objeto de trabalho o desenvolvimento qualitativo da organização escolar e de todos aqueles que realizam trabalho na escola, seja estudando, ensinando ou apoiando a função educativa, por meio de aprendizagens coletivas ou individuais, incluindo a formação de novos agentes.

Também Franco (2003) define o profissional da supervisão escolar como aquele a quem compete uma visão abrangente acerca do cotidiano, colocando-se em diferentes ângulos para compreender a realidade educacional em suas várias facetas, com vista a confrontar possibilidades e aprofundar a reflexão, num processo de ação-reflexão, que alimenta continuamente a caminhada de toda a comunidade educativa, em direção à construção da formação cultural dos sujeitos.

Nesse diapasão, Rosa (2013, p.47) acrescenta que “ (...) o trabalho de supervisão vai além da visão que o superior deve ter sobre o processo escolar (...) seu papel é de articulador das ações técnico-pedagógicas entre professores, família, órgão central, obedecendo a um conjunto de normas, diretrizes e práticas das atividades”. E, em decorrência, observou-se que a ideia do supervisor fiscal e inspetor está superada.

A supervisão ganha, então, um teor dialógico, democrático, assumindo o papel formativo, “ (...) o supervisor como uma pessoa, um adulto, em presença de outra pessoa, outro adulto” (Alarcão & Tavares, 2003, p.43), assumindo-se como facilitador do desenvolvimento e da aprendizagem do professor, considerando-o para além de um aluno em formação elementar, mas um profissional em permanente construção de sua profissionalidade e personalidade.

Esses autores, ainda, argumentam que “ (...) o supervisor não deve esquecer que o seu objetivo passa para além da sua ação sobre os professores para atingir, em última análise e através destes, o processo de desenvolvimento e aprendizagem” (Alarcão & Tavares, 2003, p. 43).

Por isso, o exercício desse papel formativo abrange várias dimensões do ser profissional de educação “ (...) à riqueza e às inibições provenientes das suas

experiências passadas, aos seus sentimentos, às suas percepções e à sua capacidade de auto-reflexão...” (idem, p.42).

Longe de dar receitas do como fazer, expandir o espírito de pesquisa-ação num ambiente organizacional positivo, humano e que abra possibilidades de múltiplas práticas, é a reflexão, a forma de problematização, que sustenta e amplia o desenvolvimento profissional e pessoal do professor, porque esse papel formativo do supervisor envolve o seu objeto de trabalho, o desenvolvimento qualitativo da organização escolar, como defendem Alarcão & Tavares (2003).

Nesse caminho, também Ribeiro & Moreira (2007, p. 45) ressaltam que “ (...) uma formação profissional de natureza reflexiva e indagatória, assente na contínua reformulação do saber-fazer intencional, favorece a compreensão da prática profissional”. Portanto, é fundamental destacar a relevância de um processo reflexivo desse profissional no que tange aos processos formativos, considerando que as atitudes reflexivas no contexto formativo influenciarão a postura crítica e o questionamento dos profissionais de educação.

Esse papel formativo, de diálogo e formação coloca à supervisão o papel de pesquisador ao próprio supervisor, na medida em que exige mergulhar na complexidade da realidade escolar para promover um nível mais elevado de questionamento, problematizando o real (Moreira, 2005), discutindo os problemas sociais do entorno escolar e da sociedade como um todo, de forma a promover um debate democrático que estimule a participação dos atores em busca de possibilidades para solucionar os problemas evidenciados.

Diante dessa premissa, é primordial se garantir o diálogo e, em consequência, boa escuta, na interação com a diversidade de perspectivas presentes no contexto escolar. Segundo Quaglio (2009, pp. 148-149), “através do diálogo, problematiza-se, critica-se e, criticando, inserem-se os professores na realidade, como verdadeiros sujeitos das transformações.”

Também Giancaterino (2010, p. 85) evidencia a “ (...) leitura da escola na sua totalidade, (...) senso de investigação, de curiosidade e de pesquisa para que se possam efetuar mudanças significativas no universo educacional sob os moldes democráticos”, como deve ser o papel da supervisão escolar.

Quanto à prática dos supervisores em diferentes escolas, o mesmo autor enfatiza que “o trabalho do supervisor é diferente de um estabelecimento para outro, varia de acordo com condições variáveis da administração de cada escola, pessoal administrativo, técnico e docentes, bem como as características da comunidade em que está inserida” (idem, p.93).

Consequentemente, o supervisor tem participação efetiva no processo de democratização da tomada de decisões, enquanto membro do coletivo da escola, que contribui para o desenvolvimento da instituição. Porém, com a garantia do acompanhamento à efetivação da missão da escola, em busca de uma qualidade da educação e, para tanto, a função desses profissionais necessita ter foco na gestão das aprendizagens e das pessoas, integrada às políticas, as quais esses profissionais devem ter contribuído (Alarcão & Tavares, 2003).

Dessa forma, os supervisores são “ (...) peças vitais numa escola constituída como uma organização que aprende ao longo da sua vida, porque sabe interpretar a sua história passada, ler a sua realidade presente e planificar o seu futuro, na flexibilidade que só a abertura ecológica (...). Uma escola com memória, ambição, projecto” ( idem p. 148). Em conjunto com os gestores, os professores lideram a escola, enquanto sistema organizativo institucional consonante com a voz de todos os atores. Assim,

(...) se a escola é uma instituição que tem por finalidade ensinar bem à totalidade dos alunos que a proveram, a supervisão tem por função fundamental mobilizar os diferentes saberes dos profissionais que atuam na escola, para que a mesma cumpra a sua função, que os alunos aprendam, construam e reconstruam os conhecimentos científicos historicamente acumulados juntos, aperfeiçoando seus próprios conhecimentos (senso comum) advindos de sua vivência prática e social. (Giancaterino, 2010, p. 89)

Esse conjunto de papéis do supervisor convoca como necessárias a flexibilidade e a participação colaborativa com todos os atores escolares, salientando o papel

principal de propulsionar trabalho em equipe, do qual é parte e, no qual, contribui como elemento que efetiva seu papel profissional junto à gestão.

A gestão escolar é, então, considerada como “ (...) produto de uma equipa, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização” (Alonso, 2006, p. 176).

Alarcão & Tavares (2003), igualmente, destacam a necessidade de se ter um grande cuidado para que a atividade de supervisão, se mal entendida, transforme-se em mera inspeção e avaliação, numa perspectiva de exercício de poder sobre os outros.

Tal como Ribeiro (2000) alerta “ (...) a tarefa do supervisor não é fácil e requer procedimentos de vigilância sistemática no sentido de atuar de forma autocrítica e cientificamente atualizada, que possa favorecer o desenvolvimento individual, grupal e social dos vários intervenientes na formação”, na medida em que é esse conceito projetado na sua ação que irá definir um cumprimento pleno do papel articulador, dialógico e formativo que carrega. Por outro lado, há contradições e limites a superar porque,

(...) acontece na prática é que os supervisores, diretores e professores coordenadores passam por simples veiculadores das mensagens previamente formuladas antes que verdadeiros construtores da política educacional. Colocados entre seus superiores hierárquicos e os professores a quem cabe executar as decisões dos órgãos da cúpula dos sistemas educativos, os supervisores, diretores e professores coordenadores não constituem os mediadores do antagonismo entre os polos dos sistemas de ensino para o exercício de influência significativa sobre os chefes imediatos. Enquanto elementos de mediação dedicam o seu tempo ao preparo de condições necessárias ao exercício da própria imposição. Passam aos professores a visão dos problemas e as soluções escolhidas pelas autoridades escolares, como se jamais pudessem duvidar daqueles que decidem, ao mesmo tempo que acreditam na incapacidade dos que executam, ou seja, dos professores que se acham na lida do ensino aprendizagem. (Quaglio, 2009, p. 145/146)



Para contrapor a eventual falta de autonomia apontada é fundamental que o supervisor assuma liderança para desvendar a consciência dos professores e gestores quanto aos aspectos inerentes à prática, imprimindo protagonismo ao processo para mobilizar diferentes saberes que os atores internos e a comunidade trazem das práticas sociais, acrescentando novos olhares para que a escola, construa e reconstrua tais conhecimentos.

Dessa forma, um movimento que expanda a “ (...) a natureza questionadora, analítica, interpretativa, teorizadora e reflexiva do trabalho superviso, assente num acompanhamento e discussão permanente do processo e da ação e seus resultados” (Alarcão & Roldão, 2008, p. 54) será o centro em torno do qual a supervisão escolar deve atuar nas suas competências.

### 2.1.2. Competências-chave para a Supervisão Escolar

Com inspiração nos estudos de Mosher e Purpel (1972), Alarcão & Tavares (2003) trazem à baila seis áreas “*skills*” (conhecimentos em ação) necessários para o desenvolvimento efetivo das funções supervisivas, como se sintetiza a seguir:

Características que o supervisor deve manifestar
• Ser sensível.
• Comunicar-se eficazmente.
• Analisar, dissecar e conceitualizar os problemas e hierarquizar as causas de origem.
• Ser competente em desenvolvimento curricular e em teoria e prática de ensino.
• Apresentar <i>skills</i> de relacionamento interpessoal.
• Ter responsabilidade social com base em noções claras sobre os fins da educação.

Quadro 2: Características do supervisor - adaptado de Mosher & Purpel (1972) cit. por Alarcão & Tavares (2003, p. 73)

Destarte, Quaglio (2009, pp. 147-148) adverte que “ (...) o trabalho dos supervisores não pode limitar-se apenas a procedimentos”, mesmo os de caráter empírico, porque, de alguma forma, todo procedimento repercute nas várias

dimensões dos profissionais que atuam na educação. Então, exige-se mobilizar competências de supervisão que envolvam a compreensão do universo cultural das equipes para criar ambientes que considerem a todos sujeitos.

Dessa forma, a organização do trabalho supervisoivo, como destaca Muramoto (1994), é fundante pensar a supervisão em relação com trabalho dos demais profissionais da escola, espaço onde se constói conhecimento social. Afinal, serão os padrões de convivência entre supervisores, entre supervisores e diretores e professores no interior dos estabelecimentos de ensino, espelhados e espelho das relações da sociedade com a estrutura de classes e herança cultural que se desenvolve a democratização do saber. Se “ser supervisor é uma tarefa de difícil e de grande responsabilidade”, como afirmam (Alarcão & Tavares, 2003, p. 155).

<b>Skills interpessoais fundamentais que emergem do supervisor</b>	
<b>Habilidades</b>	<b>Ações que indicam a habilidade</b>
<i>Prestar Atenção</i>	O supervisor atende ao que lhe é solicitado e exprime sua atenção por meio de expressões sejam verbais ou não-verbais.
<i>Clarificar</i>	O supervisor interroga e faz afirmações que ajudam a clarificar e compreender o pensamento.
<i>Encorajar</i>	O supervisor manifesta interesse em continuar a ouvir e dá incentivos para tanto.
<i>Servir de espelho</i>	O supervisor parafraseia ou resume o que ouviu para verificar se ele entendeu bem o que se pretendia.
<i>Dar opinião</i>	O supervisor emite sua opinião e dá ideias sobre o assunto em discussão.
<i>Ajudar a encontrar soluções para os problemas</i>	Após discussões sobre o assunto, o supervisor toma a iniciativa e pede sugestões às possíveis soluções.
<i>Negociar</i>	O supervisor desloca o foco da discussão do estudo das soluções possíveis para as soluções prováveis e faz ponderações acerca dos prós e contras das soluções selecionadas.
<i>Orientar</i>	O supervisor fundamenta o que deve ser feito.
<i>Estabelecer critérios</i>	O supervisor concretiza os planos de ação e põe limites temporais para a sua execução.
<i>Condicionar</i>	O supervisor explicita as consequências do cumprimento ou não das orientações.

Quadro 3: Skills interpessoais do supervisor - adaptado de Glickman (1985), referido por Alarcão & Tavares (2003, p. 74)

Os saberes em uso na ação profissional, sempre em processo de aprimoramento, trazem à realidade o pressuposto de que uma clara definição do trabalho do supervisor pode impulsionar a concretização dos projetos pedagógicos planejados em conjunto com a equipe escolar, visando legitimar as ações pretendidas.

Nesse caso, o supervisor precisa definir suas diretrizes de trabalho, caracterizar as ações a serem desenvolvidas, de modo que se promova um planejamento eficaz de acordo com as dificuldades existentes na realidade que atua. Com a implementação de projetos pedagógicos elaborados em conjunto pelo supervisor e o corpo docente, é possível estabelecer metas a serem cumpridas. (Giancaterino, 2010, p. 88)

Na atuação do supervisor escolar, torna-se relevante a escrita, pois por meio dela é possível viabilizar um processo reflexivo e transformador, considerando que nela se materializa todo processo, não só com narrativas e consequentes orientação, mas com discussões, reflexões e planejamento:

(...) entendendo a reflexão enquanto compromisso moral e ético em direção a práticas mais democráticas, mais racionais, socialmente mais justas e mais paritárias, acreditamos que a escrita pode constituir um instrumento de quebra de modos habituais de pensamento, numa direção potencialmente transformadora para o sujeito que escreve e para quem lê. (Ribeiro & Moreira 2007, p. 45)

Nessa direção, constatou-se que as ações desenvolvidas pelo supervisor podem se materializar em registros para que os demais atores envolvidos possam interagir com o processo desenvolvido; afinal, “a narrativa (escrita), enquanto modo de compreensão de histórias de vida, nossas e dos outros, ajuda a compreender o modo como se experiencia o mundo, se cria e se interpreta sentidos, se tomam decisões, se constrói e reconstrói a memória”. (idem, p. 45)

Seguindo este racional, cumpre destacar que o PPP retrata a escola, sendo um documento construído de forma coletiva, no qual são expressos: as necessidades,

objetivos, metas, estratégias e ações para a busca de uma educação de qualidade, em um processo bastante complexo e delicado que precisa ser guiado com competência, sobriedade e principalmente paciência (Santana, Gomes & Barbosa, 2012). Tais substantivos trazem à tona a necessidade de um processo reflexivo.

Adicionando a essa discussão, Roldão (2000) pontua que o conceito de reflexão, enquanto suporte de mobilização teórica de todas as linhas de investigação em educação que o sustentam em perspectivas, não só de formação e profissionalidade, como também em perspectiva do “empowerment” da escola e dos professores como estratégia para a melhoria de qualidade de educação, tendo em vista responder à complexidade e à diversidade da sociedade atual.

Em guiza de conclusão, pode-se afirmar que as funções e os papéis da supervisão escolar estão envoltas em um processo reflexivo de interação do coletivo de atores da escola, na qual o supervisor torna-se ator interventivo, exerce influência na democratização escolar, processo ainda em curso na escola brasileira como se explora a seguir.

## 2.2.DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: PROCESSO EM DESENVOLVIMENTO

A democratização escolar no Brasil vem se dando com avanços no acesso ao direito à escolarização obrigatória pública, tendo nessa ampliação de vagas “a porta inicial para o processo de democratização” (Brasil/MEC, 2007, p. 33), considerando a necessidade de igualmente “ (...) garantir que todos que ingressam na escola tenham condições para nela permanecerem com sucesso”, uma permanência e sucesso escolar ainda não alcançados plenamente na segunda década do séc. XXI.

Todo esse processo de democratização da escola no contexto brasileiro teve como marco regulatório, nos últimos trinta anos, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em que se prevê um ensino ministrado com base nos princípios de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola: liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público; gestão democrática do ensino público na forma da lei, entre outros.

O Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei 8.069, de 13 de julho de 1990, definiu o direito da família de ter informações que permitam acompanhar e participar da escolaridade dos filhos e das propostas educacionais das escolas. Todavia, é com a Lei de Diretrizes e Bases – LDB<sup>1</sup> – Lei 9394/1996 que foram definidas as normas de gestão democrática do ensino na educação básica, consoante suas peculiaridades e os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e da comunidade escolar e local nos conselhos escolares ou equivalentes.

Em consequência, mantendo os projetos e propostas educacionais com participação de todos os atores. Segundo a referida lei, compete a todos os atores envolvidos com a unidade escolar participar da construção do seu PPP, porém tendo em vista que é necessário considerar as especificidades tanto da modalidade quanto locais, não se trata de um documento definitivo, devendo ser constantemente revisitado. Conforme Veiga (2002), esse documento legal não deve ser entendido como um documento acabado, mas, sim, em construção, pois com o decorrer do tempo as práticas vão sendo aprimoradas.

---

<sup>1</sup> Legislação que regulamentou e explicitou os princípios e a incumbência dos sistemas de ensino, ao nível federal, estadual e municipal.

O Plano Nacional de Educação - PNE, aprovado pela Lei nº. 10172, de 09 de janeiro de 2001, fortalece a gestão democrática, ampliando a autonomia dos sistemas de ensino e definindo que cada sistema de ensino há de implantar formas de gestão democrática, apostando em representação em Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais. No nível das unidades escolares, reforça os conselhos com participação comunitária e dos profissionais das escolas e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência e o compromisso com a proposta pedagógica emanada desses processos representativos.

Assim, os pressupostos legais apresentados avizinham um cenário da educação brasileira, nas últimas três décadas, como democratizante. Considerada prática social, a educação escolar acaba por participar do desenvolvimento de formas democráticas de gestão e cidadania ao “ (...) exercitar a democracia participativa, podendo contribuir para a própria democratização da sociedade” (Brasil/MEC, 2007, p. 59).

Embora todos os referenciais legais apontados garantam a educação como direito das crianças à frequência da escola, como espaço democrático, a efetivação desse processo histórico tem avanços e recuos e exige políticas públicas que se concretizem em várias ações que,

(...) precisam ser desenvolvidas para garantir uma educação básica democrática e de qualidade, no entanto, quatro parecem ser as principais frentes de políticas que precisam ser estabelecidas pelo poder público: políticas de financiamento; políticas de universalização da educação básica, com qualidade social; políticas de valorização e formação dos profissionais da educação; e políticas de gestão democrática. A primeira dará as condições concretas sobre as quais se sustentarão as demais políticas. A segunda oportunizará acesso, permanência e sucesso escolar. A terceira propiciará salários, plano de carreira e formação inicial e continuada para todos os educadores (docentes e não docentes). E a quarta delimitará o caminho pelo qual o processo de democratização da educação poderá ser alcançado. (idem p. 26)

Em sentido similar, as pesquisas de Oliveira, Moraes e Dourado (2012, p.10) vêm valorizando uma “ (...) democratização [que] começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais, professores, funcionários, alunos, pais de alunos e outros possam discutir criticamente o cotidiano escolar.”

É possível destacar que a democratização em discussão exige um estímulo permanente à participação. É preciso que se faça o chamamento ao debate, se organize espaços para o desenvolvimento da tomada conjunta de decisão, e se abra um diálogo entre a escola, seus profissionais, sua comunidade e o núcleo de gestão do estabelecimento, levando-se em conta, “ (...) no que concerne à democratização da escola (...) não só os aspectos políticos e sociais externos à escola, mas também os internos” (Giancaterino, 2010, p. 16). Deste modo, é possível criar e desenvolver uma cultura colaborativa em que a “ (...) participação é, portanto, condição básica para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra” (Brasil/MEC, 2007, p. 36).

Desse modo, esse processo envolve um esforço de gestão escolar para implantar inovações na escola, as quais não são garantidas apenas com a publicação de normatizações legais; enfim, “não se democratiza a escola autoritariamente” (Freire, 1996, p. 25), uma vez que “ (...) a gestão democrática é um objetivo e um percurso. É um objetivo porque trata-se de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e reorganiza” (Brasil/MEC, 2007, p. 35).

Nesse caminho, embora sem rota definitiva traçada, tem-se o ponto de partida e pretensão de chegada, materializada ao se traçar as metas e, portanto, um esboço do trajeto, o qual será reavaliado constantemente e construído coletivamente. Por isso, tem-se

(...) a necessidade da construção de espaços que visem à participação e à decisão não somente da escola, mas, sobretudo, do nível local como um todo, em função de interesses específicos da educação do cidadão e da qualidade do ensino público, construindo, dessa forma, uma cultura participativa. (Giancaterino, 2010, p.16)

Em direção semelhante, Lück (2013, p.07) alerta que “ (...) por sua própria função, a escola constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos (pessoas, com diferentes papéis, estrutura de relacionamento, ambiente físico, etc.), que interagem e se influenciam mutuamente, conjunto esse relacionado, na forma de troca de influências, ao meio em que se insere”. É nesse sentido que,

Colaboração exige vontade de realizar com os outros. Implica, pois, confiança no outro, valorização dos seus saberes e experiências, acreditar que com ele é possível ir mais longe do que sozinho. E implica também humildade na valorização que fazemos do nosso próprio conhecimento e da nossa experiência, admitindo e desejando que eles se modifiquem e enriqueçam pelo encontro colaborativo. (Alarcão & Canha, 2013, p. 48)

O supervisor escolar é um profissional que pode, em cada sistema escolar, atuar diretamente em uma escola ou em várias escolas, mas representa aquele que orienta as práticas, em colaboração, ao encontro da legislação, da ética e da garantia dos direitos à educação.

Nesse contexto, sua mediação pode contribuir na legitimação do processo de gestão democrática, acompanhando a trilha da direção, assessorando decisões, promovendo reflexão sobre o praticado, mais uma vez, retirando a pesada máscara de vigilância.

O agir democrático do supervisor escolar faz o seu trabalho ser desenvolvido numa perspectiva de mudanças com bases na participação, cooperação, interação e flexibilidade, deixando de lado o seu perfil controlador sobre o trabalho alheio e assume uma postura problematizadora da prática pedagógica. (Silveira & Cavalcanti 2008, p. 04)



Silveira & Cavalcanti (2008) assentando-se na ideia de que a democracia é um movimento em todo espaço público, inclusive o escolar, defendem que já não é possível conceber a escola fechada para a realidade externa, ou seja, a sociedade que influencia a escola e, ainda, destacam a importância da democracia enquanto prática diária para permitir a participação dos atores do âmbito escolar.

No entanto, em contrapartida, esses autores alertam que a democratização não deve ser vista como liberdade total, abuso ou desordem, e refletem que a democracia exige, sim, liberdade com responsabilidade, mediada por líderes que promovam a articulação das ações e situações, visando a gestão democrática que amplie as possibilidades de caminhos, “e o retrato dessa caminhada será revelado no Projeto Político-Pedagógico” (Brasil/MEC, 2007), o qual será explorado, a seguir, como possibilidade de desenvolvimento de processos de supervisão orientados para a democratização da gestão escolar.

### 2.2.1. Projeto Político-Pedagógico, supervisão e democratização na escola.

Entre princípios legais e questionamentos sobre os elementos organizacionais da escola capazes de fazer avançar a gestão democrática, avançar para além do legislado, o PPP coloca-se como instrumento de gestão democrática, passível de ser conduzido como possibilidade de potencializar a sua implementação, promovendo autonomia da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases, Lei 9394/96, prevê como incumbência dos estabelecimentos de ensino a elaboração e execução da proposta pedagógica, respeitadas as normas comuns e as do sistema de ensino ao qual pertençam. Esse aparato legal, embora insuficiente, como já se salientou, é um ponto de partida para a ampliação da autonomia escolar, permitindo a cada unidade conhecer e expressar

as expectativas dos diferentes grupos que nela atuam, desvendando expectativas que possam nortear metas comuns, objetiváveis pelo exercício dos vários papéis que se interpõem no espaço educativo, mobilizando recursos locais e fomentando o surgimento de uma identidade que se coloque nas ações cotidianas.

Nas ideias defendidas por Ganzeli (2001), a participação de todos, no dia a dia da escola e nas decisões sobre os seus rumos, garante a produção de um ciclo de planejamento, ação e avaliação que envolve os atores e seus diferentes "olhares", criando, recriando e transformando os vínculos sociais que se projetam na organização escolar, numa teia de significados comuns expressos no PPP.

Esses documentos orientadores, carregados de debate democrático, alinhando critérios que orientem o planejar e o agir, identificando-se e respeitando a identidade da instituição, sem, no entanto, perder, a capacidade de opinar de forma diferente e conviver com as diversas opiniões.

É esse projeto que permite uma pedagogia articulada com os interesses do povo, como defende Saviani (1992) que eleva o conhecimento pela troca e iniciativa dos alunos. Os profissionais podem, a partir do PPP, traçar caminhos, motivando-os para o trabalho educativo e, os demais agentes educacionais vão compondo trajetos convergentes ou entrelaçados por um mesmo norte que os identifica, com compromisso e liberdade de atuação. Assim, esse documento vivo compõe a gestão democrática que,

(...) se faz de forma coletiva, na prática, quando se tomam decisão sobre todo o projeto político-pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. (Ferreira, 2006, p. 310)

Como resultado de construção colaborativa, esse documento norteador, também, promove autonomia, que, como define Barroso (1998), é um conceito que exprime

certo grau de relatividade, afirmando que somos mais ou menos autônomos, podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não a outras. É uma autonomia que, no processo de pensar e fazer juntos, permite aos atores identificar-se com uma maneira autônoma de agir, reagir e orientar as interdependências entre os indivíduos compostos de uma identidade articulada que não aprisiona, mas, inversamente fortalece a interajuda sem despir de individualidade, mantendo princípios comuns.

Então, quando e se o PPP se ancora numa perspectiva democrática é sustentado pelo envolvimento de todos no processo educativo, enseja um forte vínculo das unidades educativas com o desenvolvimento local, legitimando o exercício curricular pela apropriação dos saberes originários dos sujeitos visando a sua ampliação, superando o rompimento tecnicista entre planejamento e execução (Quaglio, 2009).

Em sintonia, é possível pontuar que a utilização de uma abordagem de planejamento participativo, mobiliza as pessoas, revela suas habilidades e experiências numa visão prospectiva e estratégica, reinterpretando a missão da escola e absorvendo como característica os elementos da identidade institucional, num conhecer o real, refletir sobre a realidade encontrada e agir de modo a, quanto maior a participação na elaboração, maior probabilidade de que as coisas planejadas venham de fato a acontecer, na medida em que o PPP representa pensar o todo escolar e assumir a sua função social de educar e fazer refletir sobre a sociedade e lançar os sujeitos para o futuro, reconhecendo o possível que ainda não está dado, mas tem potencialidade para existir (Veiga & Fonseca, 2001; Veiga, 2002; Alarcão & Tavares, 2003; Lück et al, 2005; Vasconcellos, 2009).

Na mesma direção, se pode recorrer a Gadotti (1997) quando afirma que a participação no PPP influencia diretamente na melhoria da qualidade de ensino, considerando que possibilita alargar horizontes e reconhecer potencialidades de todos os atores, muitas vezes, deixadas de lado e gerando um,

(...) ensino democrático não é só aquele que permite o acesso de todos que o procuram, mas, também, oferece a qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O ensino democrático é aquele que, sendo estatal, não está subordinado ao mandonismo de castas burocráticas, nem sujeito às oscilações dos

administradores do momento. Tem, isto sim, currículo, condições de ingresso, promoção e certificação, bem como métodos e materiais discutidos amplamente com a sociedade, de modo que os interesses da maioria, em termos pedagógicos, sejam efetivamente respeitados. O ensino democrático é, também, aquele cuja gestão é exercida pelos interessados, seja indiretamente, pela intermediação do Estado (que precisamos fazer democrático), seja diretamente, pelo princípio da representação e da administração colegiada. (Cunha, 1987, p. 6)

No entanto, pode haver risco, se o PPP se torna apenas um frio documento, guardado em gavetas e instrumento de gestão burocrática e não democrática, deixando vencer a repetição, o procedimento em torno da garantia do funcionamento das unidades, do cumprimento de normas e programas. Veja-se Vasconcellos para quem,

O nosso risco, porém é este: somos devorados pelo urgente e não temos tempo para posicionar-nos diante do importante. Frente a tantas dificuldades, por que a escola deve se interessar pelo Projeto? Ora, a função do projeto é justamente ajudar a resolver problemas, transformar a prática e, no limite, tornar menor o sofrimento. O Projeto Educativo não é algo que se coloca como um 'a mais' para a escola, como um rol de preocupações que remete para fora dela, para questões 'estratosféricas'. Pelo contrário, é uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da escola. (Vasconcellos, 2012, p. 171- 172)

Vasconcellos (2012) problematiza, assim, reforçando a ideia de que o valor do PPP não é o de pedaço de papel escrito, mas o que representa enquanto configuração mental do grupo que o teoriza. Sendo um documento transformado em "força material" carrega a vez e voz de todos, inclusive os que dificilmente se manifestam no cotidiano da escola, abrindo um fluxo de desejos, esperanças, forças para a tão difícil tarefa de construção de uma nova prática, de cariz democrático e com significado social. Desse modo,

A escrita tanto pode funcionar como um exercício de poder sobre o outro, como com o outro; a dimensão confessional e intimista da escrita pode funcionar tanto como um espaço de emancipação pessoal como (mais) um espaço de fragilização e de exercício de poder sobre o outro. Ribeiro & Moreira (2007, p. 47)

Nessa direção, destaca-se que é preciso cautela no processo de registro do PPP por meio da escrita para não transformá-lo apenas em um mero procedimento burocrático. Por esse motivo, é preciso garantir um planejamento que considere a participação de todos envolvidos na escola de modo a se visualizar a escrita como uma consequência das discussões, análises e consequente plano de ação a ser desenvolvido, num caminho com base na equidade, com abertura de espaço para se manifestar as pretensões em face da realidade vivenciada e dos aspectos que facilitam e/ou dificultam o processo para, então, se traçar metas e ações.

Partindo do proposto por Ganzeli (2001), ao proporcionarmos um espaço participativo, no qual pais, alunos, professores, funcionários e especialistas explicam a escola, estamos garantindo a ampliação da compreensão desses sobre a realidade escolar através do debate democrático. Por isso, é fundamental a garantia de condições que estimulem e viabilizem a participação desses atores na tomada de decisões do cotidiano, concretizadas por meio da legitimação do PPP. Porém, é primordial que, ainda segundo o mesmo autor, sejam discutidas posturas divergentes sobre os problemas da escola, dentro dos limites éticos, prevalecendo o respeito à diferença, possibilitando um diálogo que viabilize propostas coletivas para a melhoria da qualidade política, pedagógica e administrativa da escola.

Nessa mesma perspectiva,

Não devemos esquecer que é por meio do projeto pedagógico em ação que se formação as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola, que conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seu significado e os valores que o sustentam reavaliarão na sua própria prática as suas vidas e as suas prioridades. (Giancaterino, 2010, p. 62)

À luz dessas premissas, é possível constatar que o PPP, considerando o seu caráter participativo que traz à tona discussões e reflexões acerca do vivenciado pelos envolvidos no processo, pode contribuir para a democratização, “(...) apresenta-se como um instrumento de natureza democrática, possibilita apropriação coletiva pelos sujeitos da comunidade escolar, da competência de planejar o trabalho pedagógico que será realizado na escola e de lhe conferir a sua dimensão política.” (Souza & Carnielli, 2003, p.142).

Isso posto, o PPP é uma temática fundamental no âmbito da supervisão escolar e sua atuação, representa um elemento fulcral para o acompanhamento das escolas, compreendida a supervisão como ação de mediação que, pela colaboração e elaboração dos projetos que a equipe escolar desenvolve rumo a garantir o direito do cidadão à educação com qualidade. Estima-se, então, que a escola avance no processo de democratização, *pari passu* com a democratização do país, rompendo com a visão de fiscalização que envolve o seu papel, de modo a possibilitar que utilize e amplie sua “super visão” ao serviço dos vários atores escolares.

### 2.2.2. Redefinição do papel do supervisor para a democracia e o PPP.

Segundo Libâneo (2004), as instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial, o advento de novas tecnologias e o conseqüente aumento da velocidade das informações. Entretanto, a escola ainda é o ambiente mais propício para o desenvolvimento da aprendizagem com a garantia de formação de cidadãos críticos e de ampliação dos canais

democráticos na sociedade. Essa acelerada exigência também afeta a supervisão escolar.

Alarcão & Tavares (2003) discorrem sobre a importância de uma nova visão de supervisão decorrente da ideia de escola como organismo vivo, em desenvolvimento e em aprendizagem permanentes. Valorizam, os autores que o objetivo amplo de educar que a escola persegue obriga a um projeto educativo conjunto e à prática permanente da reflexão. Uma escola reflexiva que é responsável e resiliente, flexível e livre, inserida nos complexos problemas da sociedade, por isso, o trabalho em equipe, decorrente de projetos comuns, permite projetar o futuro, renovando a história, sem ignorar os problemas presentes.

Uma escola reflexiva é, pois, uma escola inteligente, autónoma e responsável que decide o que deve fazer nas situações específicas da sua existência e registra o seu pensamento no projecto educativo que vai pensando para si e experienciando. Só essa escola, situada e reactiva, caracterizada pela sua sensibilidade aos índices contextuais, é capaz de agir com flexibilidade e resiliência nos contextos complexos e difíceis, diferenciados e instáveis que hoje caracterizam as situações das organizações escolares. (idem, p. 133)

Tendo como alicerce esse conceito, afirma-se que a supervisão escolar configurada no decorrer desse capítulo poderá contribuir para um cenário mais democrático de escola, mobilizando condutas que viabilizem autonomia, flexibilidade e resiliência em torno da construção do PPP, como instrumento que media a participação dos atores internos e externos e possibilita o protagonismo discente, docente e da sociedade na escola, de modo a “ (...) ligar duas ideias que se nos afiguram como chave [nessa] conceptualização que vimos elaborando: a ideia de escola reflexiva e de projeto educativo da escola” (Alarcão & Tavares, 2003, p. 135).

Considerando, como aventa Quaglio (2009) é função primordial da supervisão colaborar para um processo mais amplo de inovação educacional. Atuar na construção do PPP é função primordial da supervisão, facilitando as mudanças, colaborando para um processo mais amplo de inovação educacional, abrindo mão do

fiscalizatório, desse documento orientador que pode operacionalizar e promover a democratização escolar. Então, envolvido nesse processo, o supervisor pode atuar nas diferentes etapas e com diferentes grupos de influência.

Dessa maneira, sendo o monitoramento apenas uma consequência do acompanhamento, assessoria e participação na constituição do perfil de uma escola, por meio do PPP, apresentando e contribuindo com uma “super visão” que pode oferecer resistência a essa imagem fiscalizatória que o cerca e efetivá-la como um estar ao serviço dos vários atores escolares, podendo contribuir em ações democráticas. Para tanto, é essencial considerar a relevância das atribuições da supervisão escolar, as quais podem ser construídas com base nas fundamentações contempladas nesse enquadramento teórico:

- apoiar tecnicamente, administrativamente e pedagogicamente as instituições de ensino;
- apresentar boa escuta e habilidades de relacionamento interpessoal;
- articular teoria e prática;
- comunicar-se com eficácia;
- concretizar o plano de ação, por meio de orientações, sugestões, solicitações, impondo limites temporais e legais para a execução;
- deslocar o foco da discussão das soluções sugeridas, ponderando as consequências para contribuir na tomada de decisões;
- dinamizar a implantação de políticas públicas de educação;
- emitir opinião, compartilhar ideias dos assuntos em discussão;
- estimular a apresentação de possíveis soluções em face dos assuntos discutidos;
- explicitar as consequências quanto ao cumprimento ou não das orientações;
- fundamentar-se em aspectos legais e teóricos as ações;
- garantir registros que revelem os aspectos por ele ouvidos;
- incentivar o diálogo;



- investigar e contribuir com afirmações e indagações que ajudem na compreensão e clarificação das ideias;
- realizar momentos formativos dos atores escolares;
- refletir sobre sua prática, numa perspectiva colaborativa e interativa, autoavaliando-se e, em decorrência, aprimorando e ampliando os saberes em uso;
- ter responsabilidade social em face dos fins da educação numa perspectiva de equidade.



### 3. **CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

#### 3.1. **PROBLEMA E OBJETIVOS**

A visão do PPP enquanto mero instrumento burocrático e a figura equivocada da supervisão enquanto fiscalização originaram o problema central da pesquisa, trazendo a necessidade de se discutir a relevância do papel de todos os atores envolvidos no processo, principalmente o supervisor escolar.

Por isso, diante do risco de burocratizar esse documento, cumpre considerar a figura do supervisor escolar, ao qual fica a incumbência de acompanhar e ratificar o processo para, então, estimular um ambiente em que os diversos trabalhos solitários possam se unificar em um único projeto que, embora com ações distintas, possuem um único objetivo: uma aprendizagem significativa e de qualidade social, num processo de educação inclusiva, de respeito às individualidades e incentivo ao protagonismo, viabilizando uma gestão, de fato, democrática. Para tanto, surgem as seguintes questões:

- De que modo o supervisor pode contribuir para a transformação do PPP e para o seu uso adequado aos contextos escolares?
- De que modo o supervisor escolar pode transformar o seu papel de fiscalizador em incentivador da criação do clima democrático e de colaboração para o desenvolvimento das escolas?

### 3.1.1.Problema e sua justificação

Considerando a relevância do PPP em face da garantia de uma gestão democrática, numa perspectiva igualitária de uma escola para todos e por todos, cumpre destacar o papel de todos os atores envolvidos na construção e efetivação desse documento.

Nessa sintonia, convém destaque ao supervisor escolar, considerando suas atribuições e as possibilidades de intervenção que podem incentivar na escola um ambiente colaborativo e empoderamento de todos, haja vista seu papel mediador e orientador nos aspectos legais em sua amplitude.

No entanto, esse profissional carrega uma imagem equivocada que pode limitar sua ação apenas à aprovação dos projetos da escola e, conseqüentemente, a posturas que, incentivam ações meramente burocráticas, fazendo com que esse documento encontre como morada apenas gavetas.

Todavia, “o fato de o projeto político-pedagógico de muitas escolas figurar apenas como um texto formal que cumpre exigência burocrática não significa que a escola não tenha um projeto próprio. Significa que ele é, na verdade, um projeto fragmentado, em que cada professor se encerra no seu trabalho solitário para desenvolver o currículo à sua maneira” (Brasil, 2013, p.117).

Então, considerando a importância da atuação desse profissional, faz-se urgente trazer ao cenário a relevância da atuação e das conseqüentes contribuições em face da garantia de uma educação igualitária a ser ofertada com qualidade social por meio de uma gestão efetivamente democrática que, encara o PPP apenas como o registro da caracterização da escola, seus sonhos, vivências, especificidades e ações rumo não só a garantias, mas ao exercício da escuta, da abertura de espaços para discussões/tomada de decisões, incentivando o protagonismo e o pertencimento de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, extrapolando os muros da escola; afinal,

“Ninguém escapa à educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou com várias Educações” (Brandão, 1989, p. 07)

Em decorrência, é fundamental a discussão acerca do estereótipo da imagem do supervisor escolar a fim de realçar a sua real importância, trazendo-o ao cenário da educação como um dos atores e, não, como apenas um profissional alheio ao processo, cuja atuação limita-se em ratificar ou retificar processos, haja vista que, embora com atribuições peculiares, a este profissional como a qualquer outro compete fomentar práticas colaborativas, com base no diálogo, boa escuta, ampliação do repertório formativo, visando ao aprimoramento das boas práticas a refletirem na qualidade do ensino e, conseqüentemente, da pertença dos envolvidos no processo, fazendo com a sua atuação possa ser um disparador para a operacionalização do PPP, revelando sua real função e pertinência; deixando de ser um papel e transformando-se apenas no “retrato” da escola que apenas registra a realidade vivenciada.

### 3.1.2. Objetivos e finalidades de estudo

Sem perder de vista o tema e o objeto de pesquisa, como forma de refletir sobre metas e resultados, definiu-se um objetivo geral, construído e, para detalhá-lo, particularizando situações, os objetivos específicos nortearão o caminho da pesquisa, como se explicita a seguir:

**Geral:** Discutir a influência da supervisão escolar no processo de construção do Projeto Político-Pedagógico numa perspectiva da gestão escolar democrática em cinco escolas da rede municipal de Guarulhos.

**Específicos:**

- Identificar as várias dimensões da atuação da supervisão escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico das escolas pesquisadas.
- Analisar as relações entre a ação da supervisão escolar e os atores das escolas no processo de construção do Projeto Político-Pedagógico.
- Verificar o impacto da ação supervisora na operacionalização da gestão democrática a partir do Projeto Político-Pedagógico das escolas pesquisadas.

Tendo em vista esses objetivos, as ações foram:

- Colher dados qualitativos acerca da relevância do Projeto Político-Pedagógico na democratização escolar para as equipes das escolas pesquisadas por meio de entrevistas, questionários e registros constantes nas escolas.
- Analisar os dados recolhidos e apresentar os olhares de diversos atores envolvidos no processo de construção do Projeto Político-Pedagógico acerca da atuação do supervisor escolar nessa operacionalização democrática.

### 3.1.3. Hipóteses de Partida

Para Gil (2010), a hipótese é utilizada na tentativa de oferecer uma solução possível mediante uma proposição, sendo uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira ou falsa. Aprimorando essa ideia, Marconi e Lakatos (2003) defendem as hipóteses, como respostas possíveis e provisórias no que se refere às questões de pesquisa, tornando-se, também, instrumentos importantes como guias na tarefa de investigação.

Nessa perspectiva, os problemas delimitados permeiam a atuação da supervisão escolar enquanto possibilidades para a gestão democrática, tendo como respostas provisórias:

- o trabalho desenvolvido pelo supervisor escolar pode impactar nas ações da escola, de modo que a contribuir para que uma prática de participação tanto da equipe quanto comunidade escolar, num processo democrático, tendo por base o diagnóstico e o diálogo vivenciado no processo de legitimação do PPP;
- o trabalho do supervisor escolar só se torna eficaz se for uma consequência de acompanhamento contínuo, levando-se em conta a relevância da assessoria e planejamento em todo o processo do PPP;
- o diálogo do supervisor escolar com a escola e os registros desse profissional podem se tornar caminhos possíveis em ambiente democrático, pois os seus fundamentos podem auxiliar no fortalecimento na tomada de decisões e registros oficializam e respaldam as ações desenvolvidas, em consonância com exigências legais, desde que numa perspectiva reflexiva.
- a eficácia da atuação da supervisão escolar não está relacionada apenas a questões hierárquicas, mas ao amplo olhar do supervisor escolar, com base no perfil de cada escola, tendo a legislação apenas como base para se garantir a equidade necessária na busca de garantir direitos e cumprimento de deveres e não como único caminho a ser seguido.

### 3.2.METODOLOGIA

Para se proceder ao levantamento e à análise dos dados, utilizou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa. Nessa sintonia, buscou-se fundamento em Denzin e Lincoln (2006, p. 17), os quais afirmam que “a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo; consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, entrevistas, fotografias.”

Nessa ideia, foram colhidos dados dos registros das escolas e discursos dos diversos atores envolvidos no processo de construção do PPP de cinco escolas e, então, atribuídos significados às relações constatadas nos olhares apresentados. Afinal, segundo Denzin & Lincoln (2006) nessa abordagem, há uma busca pelo entendimento do fenômeno enquanto em termo dos significados, os quais são atribuídos pelas pessoas, tendo o mundo da experiência vivida como competência da pesquisa, considerando que é nele que a crença individual, ação e cultura se entrecruzam.

Corroborando com esse caminho, Bogdan & Biklen (1994) caracterizam a pesquisa qualitativa como a que contempla um ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento-chave, tendo uma maior preocupação com o processo e não o produto. A ênfase dos dados pesquisados deve sempre revelar a perspectiva dos significados resultantes da análise de dados realizada num processo indutivo.

Nessa mesma direção, Minayo (2010) defende ser o método qualitativo aplicável ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Para a autora, o método qualitativo é aquele capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais,



sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas.

De acordo com Gonsalves (2001, p.69), “a pesquisa qualitativa preocupa-se com a interpretação e a compreensão de um fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador a interpretação do sentido das palavras, das leis ou textos”, pelo que se adequa ao estudo que se desenvolveu.

Sendo assim, `considerou-se a abordagem qualitativa a mais adequada para se atingir os objetivos pretendidos e, portanto, responder às questões da pesquisa e, então, poder interpretar e compreender aspectos elencados a partir dos dados colhidos, uma vez que contém as interpretações que os atores selecionados para estudo trazem acerca da temática abordada.

### 3.2.1. Notas de Campo

As notas de campo foram realizadas em 05 escolas da rede municipal de ensino selecionada, dentre as quais 04 são da rede própria e 01 conveniada, tendo como critérios, regiões e supervisores escolares responsáveis distintos. Além disso, importa salientar que as etapas e modalidades contempladas pela rede de ensino estudada atendem ao que prevê a LDB - Lei de Diretrizes e Bases.

Dessa maneira, além das entrevistas e questionários aos gestores e coordenadores foram feitos levantamentos e análise de dados dos registros presentes na escola, sejam da ação supervisora ou próprios da rotina escolar, com ênfase ao processo de construção do PPP.

### 3.3. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO

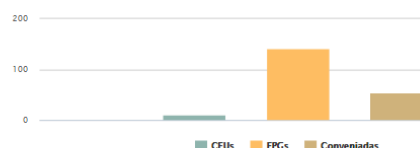
O presente estudo surgiu em meio à (re)construção do Projeto Político-Pedagógico na Rede Municipal de Guarulhos (localizada em um dos municípios de São Paulo – Brasil). No entanto, antes de apresentar tal nascimento, a seguir serão compartilhados dados acerca do número de unidades escolares atendidas por essa rede, das quais são acompanhadas pela supervisão escolar apenas as próprias e as conveniadas.

Além disso, importa esclarecer que CEU's são Centros de Educação Unificados de Educação que oferecem práticas educativas, esportivas, culturais e de lazer e, normalmente, são construídos próximos às escolas próprias, as quais são denominadas EPGs. No que se refere às escolas conveniadas, destaca-se que são associações filantrópicas que são conveniadas/credenciadas a fim de atender à demanda de alunos que não foi contemplada na rede própria e, então, recebem verba pública do município e, por isso, trabalham de acordo com as mesmas diretrizes da rede própria de ensino.

#### Dados Gerais

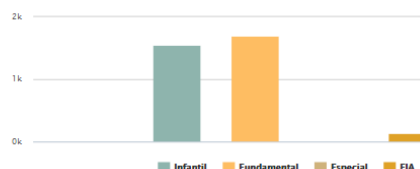
Número de Unidades Escolares da Rede:

UNIDADES ESCOLARES	QTDE
CEUs	10
Escolas Próprias - EPGs	141
Escolas Conveniadas	54
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>



Número de turmas:

		ESCOLAS	TURMAS	ALUNOS
ETAPAS	Educação Infantil	117	1544	44383
	Ensino Fundamental	108	1695	54398
	Educação Especial *	5	9	55
MODALIDADE	Educação de Jovens e Adultos	28	135	4576
TOTAL			3383	



\* Educação Especial faz parte da etapa Ensino Fundamental  
Fonte: SMG / DPIE / Sistema Gestão Escolar: Informações de 03/05/2017

Fonte: SMG / DPIE / Sistema Gestão Escolar, Informações de 01/03/2017. Disponível em <http://portaleducacao.guarulhos.sp.gov.br/ite/escola/index.php?p=15> acesso em 08/05/2017.

Em face desses dados, ressalta-se que foram selecionadas 04 escolas da rede própria e 01 conveniada para objeto de estudo desta dissertação, o qual ocorreu tendo como cenário de análise o processo de (re)construção do Projeto Político-Pedagógico dessas escolas. Desse modo, a seguir, compartilha-se uma linha do tempo com vistas a trazer à tona o contexto da atuação da supervisão escolar:

Em 2010, houve a publicação da Proposta Curricular denominada Quadro de Saberes Necessários (QSN), construída coletivamente com a rede de ensino e, além disso, nesse mesmo ano, em virtude de concurso público realizado em 2009, assumiram novos supervisores, agregando aos demais. Todavia, convém destaque à alteração na nomenclatura da função, haja vista que, anteriormente à aprovação da alteração do Plano de Carreira, por meio da Lei 6.711/2010, esse profissional era denominado por supervisor de ensino e, com isso, só em 2010, passou a ser supervisor escolar; fato esse que trouxe à tona, além de uma nova equipe heterogênea, a necessidade de se refletir e construir uma nova prática na escola.

E, foi nesse ano marcado por mudanças e transformações, que o secretário de educação do período em questão publicou a Portaria 31/2010, a qual, dentre outros objetivos, trazia as atribuições da supervisão escolar em ordem disposta: assessorar, planejar, supervisionar, fiscalizar.

Tal ordem disposta das atribuições agregada ao processo de implementação da Proposta Curricular e da construção de Plano de Ação trouxe à tona a reflexão de um supervisor que caminharia junto à escola em face da garantia de um ensino de qualidade, pois, ao considerar as atribuições, conforme legislou o secretário, trazia ao contexto um novo olhar ao supervisor: o de assessor que ao auxiliar, acabava planejando em conjunto e, em consequência, supervisionava e só, então, fiscalizava, tornando-se, desse modo, corresponsável por todo o processo e ações desenvolvidas na escola.

Nesse cenário, é relevante esclarecer que os supervisores escolares na rede de ensino estudada, dentre outras ações ligadas a grupos de estudo, elaboração de minutas de legislações e normatizações, apurações preliminares/sindicâncias, momentos formativos, plantão para atendimento ao público, reuniões deliberativas, aprovações de escolas particulares e/ou filantrópicas (com visitas in loco e análise de

processos), desenvolvem visitas rotineiras às escolas de sua responsabilidade, as quais ocorrem de acordo com as demandas e são concretizadas por meio de escritos denominados registros da ação supervisora, os quais, embora objetivem, inicialmente, respaldar a ação desenvolvida pelo supervisor, são utilizados como documentos norteadores e de orientação, uma vez que nele são narrados os acontecimentos na escola e, de modo imparcial e objetivo, são fornecidas orientações e diretrizes à luz dos aspectos legais.

### 3.3.1. A ação supervisora: narrativas profissionais

Nas escolas pesquisadas, constatou-se a presença de um livro ata, também conhecido popularmente como livro preto, o qual já vem enumerado tipograficamente e o seu uso requer do Diretor, além das rubricas em todas as páginas, já enumeradas tipograficamente, um termo de abertura e outro de fechamento, contendo a quantidade de folhas, a identificação da escola, o destino dos registros e a data da abertura, a qual deve ser a mesma do fechamento, considerando que esse tipo de livro deverá ser usado apenas para o fim informado, sendo feito apenas termo de abertura em outra data, em casos de necessidade de fechamento antes do término do livro. É, nesse local, que ficam arquivados os registros da ação supervisora, os quais são, por vezes, digitados ou manuscritos em forma de ata.

Nesses registros, embora com características de redação oficial, foi possível se perceber marcas fortes que indicam o gênero textual narrativo num formato de diário de bordo, porém com funções peculiares, sendo um instrumento de narração de fatos ocorridos, com respectivas discussões, reflexões, orientações, encaminhamentos e ações. Neles, o supervisor escolar preenche os dados da escola, o período em que permaneceu na escola, a identificação de quem o recebeu e as informações tratadas e, por fim, assinam todos que participaram da conversa e/ou acompanhamento do supervisor. Assim, esses são os registros que foram analisados

e se referem às cinco escolas pesquisadas, delimitando o período a partir do ano de 2013 até 2016, período de re(construção) do PPP das escolas pesquisadas.

### 3.3.2. Os caminhos do PPP: entre papeis, olhares e ação!

Envolvido entre olhares que o limitavam apenas como um mero instrumento burocrático, o PPP se materializa em um processo de gestão democrática exigível em lei, ocasionado, dessa forma, a impressão de se tratar apenas de um “papel” a ser entregue para se cumprir prazos e aspectos legais a serem homologados por um órgão superior.

No entanto, embora as legislações municipais trouxessem à realidade um supervisor com atribuições em ordens dispostas que pudessem viabilizar a desconstrução da imagem que cerca esse profissional, no Brasil, a figura do supervisor escolar é marcada por uma visão estereotipada de controle e fiscalização.

Nas esteiras dos apontamentos feitos por Santos (2012), é possível perceber que tal fato está ligado às origens da supervisão escolar, considerando sua chegada de modo efetivo, nesse país, durante a Primeira República (1889-1930), sendo apresentada, inicialmente como Inspeção Escolar, cujo objetivo de ação estava ligado a fiscalizar e controlar as ações dos professores no âmbito administrativo, preocupando-se apenas no cumprimento de leis, garantias físicas e estruturais dos prédios e realização de festejos de datas ligadas à comemoração cívica, sem, com isso, preocupar-se com a melhoria do processo ensino-aprendizagem e da prática pedagógica dos professores.

Consequentemente, percebeu-se um desafio considerável ao supervisor dessa rede de ensino: ser parte integrante do PPP da escola, tendo participação direta nas ações planejadas, sendo corresponsável pela garantia do acesso e permanência dos alunos na escola, embora tendo uma imagem fiscalizatória o cercando tanto aos olhos dos demais atores quanto aos seus próprios e, ainda, desconstruir a ideia de que o PPP se trata apenas de um documento burocrático, cuja morada é uma gaveta,

por vezes de localidade desconhecida, sendo resgatado apenas nas datas de reformulação para cumprimento de prazos e exigências de órgãos superiores.

Ademais, é importante destacar que a construção e execução do Plano de Ação já mencionado anteriormente, que ocorrera em 2011 e contemplava: sondagem, meta, ação, prazo, rede de ajuda e avaliação, tendo como pano de fundo o Projeto Político-Pedagógico da rede de ensino em questão, consolidado por meio de publicações oficiais, que contemplavam vários âmbitos, tais como proposta curricular, avaliação, metodologia, entre outros; todos documentos construídos coletivamente pela rede de ensino. Assim, embora as escolas ainda não tivessem seu documento, havia um projeto da rede como um todo e, por meio do plano de ação, as escolas desenvolviam seus projetos, considerando as especificidades vivenciadas.

Destarte, o processo de amadurecimento de planejamento por meio de Plano de Ação ampliou-se em 2013, quando a rede de ensino iniciou um processo de discussão para a construção do PPP das escolas; agregando todo o processo até então realizado. Após essa data, as escolas prosseguiram com a elaboração e implementação do documento.

Tendo em vista a relevância do processo formativo realizado nessa rede de ensino para a (re)construção do PPP, a seguir, apresenta-se quadro-síntese acerca das ações anteriormente mencionadas:

2009		
Discussões e momentos formativos: Temáticas	Atores Envolvidos	Tarefas a serem cumpridas pela escola.
-planejamento; -sentido de planejar; -caráter coletivo do planejamento docente; - currículo; -elaboração da Proposta Curricular – Quadro de Saberes Necessários (QSN).	Equipe Escolar e profissionais da Secretaria de Educação.  Observação: Nesse momento, ainda não havia um envolvimento da supervisão escolar, pois a equipe ampliada de	-Envio para a Secretaria Municipal de Educação dos Quadros de Saberes de todas as escolas (até a 1ª Semana de abril); -Formação de grupo de trabalho do Quadro de Saberes (com participação de professores, coordenadores, diretores e da Secretaria Municipal de Educação; -Sistematização dos Quadros pelo

	supervisores, só iniciou depois de março de 2010.	Grupo de Trabalho; -Devolução para as escolas para a análise crítica; -Retorno do Quadro para Grupo de Trabalho; -Publicação do Quadro de Saberes da Rede Municipal.
--	---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 4 - adaptado de Guarulhos (2009).

2010		
Discussões e momentos formativos: Temáticas	Atores Envolvidos	Tarefas a serem cumpridas pela escola.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-planejamento;</li> <li>-PPP;</li> <li>-visão geral da elaboração do PPP:</li> <li>Marco Referencial – Diagnóstico – Programação;</li> <li>- finalidades do PPP;</li> <li>- PPP comparado a um guarda-chuva;</li> <li>-projeto de ensino-aprendizagem;</li> <li>- zona de autonomia relativa;</li> <li>-Quadro de Saberes Necessários (QSN) como referência;</li> <li>- plano de Ação;</li> <li>-reflexões sobre ações do professor.</li> </ul>	<p>Equipe Escolar e profissionais da Secretaria de Educação.</p> <p>Observação: Nesse momento, iniciou o acompanhamento da supervisão escolar, haja vista que, em março desse ano, assumiram os novos supervisores.</p>	<p>Elaboração de projeto de ensino-aprendizagem.</p> <p>Elaboração de Plano de Ação.</p>

Quadro 5 - adaptado de Guarulhos (2010).

Considerando o exposto no que se refere à comparação do PPP a um guarda-chuva, cumpre apresentar, na íntegra, o proposto no texto utilizado anteriormente:

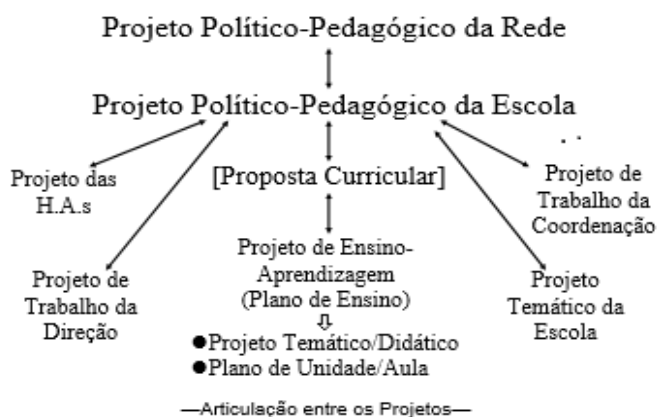


Figura adaptada de Guarulhos (2010)

2011		
Discussões e momentos formativos: Temáticas	Atores Envolvidos	Tarefas a serem cumpridas pela escola.
<p>-Orientações para o Planejamento;</p> <p>-sugestão e definição de itens constituintes do Plano de Ação: a) sondagem da Comunidade e Educandos; b) meta; c) ações; d) prazos; e) responsáveis; e) rede de ajuda; f) avaliação.</p> <p>-Diretrizes da Secretaria Municipal de Educação:</p> <p>1) Democratização do Acesso e Permanência em todas as etapas-modalidades de Ensino.</p> <p>2) Qualidade Social de Ensino;</p> <p>3) Valorização dos Profissionais da Educação;</p> <p>4) Democratização da Gestão.</p> <p>- planejamento:sujeitos/ressignificação/resultados de aprendizagem;</p> <p>- superação de visões parciais do Projeto de Ensino-Aprendizagem;</p> <p>- papel da escola na qualidade social do ensino.</p>	<p>Equipe Escolar e profissionais da Secretaria de Educação e comunidade escolar (considerando a inserção da rede de ajuda)</p> <p>Observação: Nesse momento, o acompanhamento da supervisão escolar começou a se intensificar, diante da necessidade de se mensurar dados para a elaboração do plano de ação, bem como garantir a participação da comunidade no processo.</p>	<p>Elaboração e entrega de Plano de ação.</p>

Quadro 6 - adaptado de Guarulhos (2011)



2012		
Discussões e momentos formativos: Temáticas	Atores Envolvidos	Tarefas a serem cumpridas pela escola.
-planejamento: a)um outro olhar sobre o aluno; b)sobre o registro no processo avaliativo; c)gestão da aprendizagem: mediações didáticas;	Equipe Escolar e profissionais da Secretaria de Educação e comunidade escolar.  Observação: Nesse momento, o acompanhamento da supervisão escolar tornou-se contínuo e intensificado, diante da necessidade de se articular também as verbas recebidas.	Elaboração e entrega de Plano de ação e Projeto Pedagógico ( descrição das ações em consonância com a realidade vivenciada e as verbas recebidas a serem discutidas no coletivo)

Quadro 7- adaptado de Guarulhos (2012)

2013		
Discussões e momentos formativos: Temáticas	Atores Envolvidos	Tarefas a serem cumpridas pela escola.
-planejamento: a)reflexão sobre o processo vivenciado; b)trabalho em equipe; c)sentido do planejamento; d)dimensões essenciais do planejamento; e)planejamento da escola; f) planejamento da sala de aula; g) processos de planejamento; h)planejar para fortalecer a opção e enfrentar as contradições; -armadilha histórica para o professor: a)desmonte Social; b)desvalorização da educação escolar e dos educadores; c)currículo disciplinar instrucionista e avaliação classificatória e excludente;	Equipe Escolar e profissionais da Secretaria de Educação e comunidade escolar.  Observação: Nesse momento, o acompanhamento da supervisão escolar manteve-se contínuo e intensificado, com discussões ampliadas haja vista as temáticas contempladas nos momentos formativos.	Elaboração e entrega de Plano de ação e Projeto Pedagógico ( descrição das ações em consonância com a realidade vivenciada e as verbas recebidas a serem discutidas no coletivo).  Elaboração do Marco Referencial, na qual foram explicitadas as visões de mundo, sociedade, educação, que educando que as escolas desejam formar etc.  Realização de Plenária para aprovação no coletivo ( escolar e comunidade) do

d) formação frágil do professor; e) justificativas ideológicas para o fracasso dos alunos; -como superar essas armadilhas; a) necessidade de mobilização do professor; b) postura em relação à família; c) metodologia do trabalho: algumas considerações; d) aprender com o olhar da criança.		marco referencial.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------

Quadro 8 - adaptado de Guarulhos (2013)

2014		
Discussões e momentos formativos: Temáticas	Atores Envolvidos	Tarefas a serem cumpridas pela escola.
-planejamento escolar como cultura; -direitos humanos como perspectiva e como política pública; -ações que contribuem para garantir o direito humano à educação: a) a formação permanente e sua centralidade como aprendizagem ao longo da vida; b) garantia do direito à educação para crianças, jovens e adultos; c) nos caminhos de estruturação da política de formação de leitores; d) os eventos como o direito à expressão e ao diálogo;	Equipe Escolar e profissionais da Secretaria de Educação e comunidade escolar.  Observação: Nesse momento, o acompanhamento da supervisão escolar manteve-se contínuo e intensificado, fazendo com que se tornasse parte tanto da equipe escolar quanto dos profissionais da educação.	Elaboração e entrega de Plano de ação e Projeto Pedagógico ( descrição das ações em consonância com a realidade vivenciada e as verbas recebidas.  Elaboração do Diagnóstico e da Programação, à luz do Planejamento Participativo.

e)a educação socioambiental como uma nova relação o meio e como transversalidade nas questões de saúde. - Orientações Metodológicas acerca da elaboração da elaboração do Marco Referencial.		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Quadro 9 - adaptado de Guarulhos (2014)

2015		
Discussões e momentos formativos: Temáticas	Atores Envolvidos	Tarefas a serem cumpridas pela escola.
-formação permanente; -programas que contribuem para o fortalecimento da ação escolar; -reafirmação do sentido do Conselho de Classe e Ciclo Participativo. - Orientações Metodológicas acerca da elaboração do Diagnóstico e Programação.	Equipe Escolar e profissionais da Secretaria de Educação e comunidade escolar.  Observação: Nesse momento, o acompanhamento da supervisão escolar manteve-se contínuo e intensificado, haja vista que já se tornara parte tanto da equipe escolar quanto dos profissionais da educação.	Elaboração do Diagnóstico e da Programação, à luz do Planejamento Participativo.

Quadro 10 - adaptado de Guarulhos (2015)

2016		
Discussões e momentos formativos: Temáticas	Atores Envolvidos	Tarefas a serem cumpridas pela escola.
-planejamento: revisitação do PPP. - anexo 1 - acolhimento e adaptação de crianças, jovens e adultos: o sentimento de pertença no ambiente escolar.	Equipe Escolar e profissionais da Secretaria de Educação e comunidade escolar.  Observação: Nesse momento, o acompanhamento da supervisão escolar, ainda, manteve-se contínuo e intensificado, haja vista que já se tornara parte tanto da equipe escolar quanto dos profissionais da educação.	Elaboração da Programação, à luz do Planejamento Participativo.

Quadro 11- adaptado de Guarulhos (2016)

Nessa sintonia, o processo anteriormente descrito nos quadros permite observar um processo gradativo de participação do supervisor escolar que se fez parte integrante da equipe escolar enquanto interlocutor entre escola e Secretaria Municipal de Educação por meio de um processo dialógico de constituição de identidade e junto com ele o PPP, enquanto instrumento apenas de sistematização de processo de discussão.

### 3.3.3.Participantes

Para contemplar o objeto de estudo, foram selecionados cinco diretores e cinco coordenadores pedagógicos, nomeados na rede de ensino pesquisada Professores Coordenadores Pedagógicos.

### 3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

O instrumento de coleta de dados utilizado para posterior análise de dados foi contemplado com base nos seguintes aspectos:

- Análise de documentos: documentos oficiais de orientação referentes ao processo de construção do PPP, registros da escola e da ação supervisora.
- Entrevistas semiestruturadas com um gestor (diretor ou vice-diretor).
- Questionários aplicados aos coordenadores pedagógicos.

Em decorrência, importa esclarecer que se optou por entrevistar os gestores (diretor ou vice-diretor) por meio de entrevistas semiestruturadas, considerando a ampliação de possibilidades passíveis de surgirem no processo e a relação que há entre gestor e supervisor ao longo de um processo relacionado ao PPP, o qual não se limita ao documento, mas se estende às práticas cotidianas não só na implementação de ações e projetos, mas a tomada de decisões e resolução de conflitos, entre outras demandas que possam surgir.

Nesse caminho, convém destacar que, para Manzini (1991), a entrevista semiestruturada apresenta foco em determinado assunto, para qual são elaboradas perguntas, as quais podem ser complementadas por outros aspectos no momento da entrevista, com isso, podendo trazer à tona informações de forma mais livre e as respostas sem condicionamento de uma padronização de alternativas.

Ampliando essa fundamentação, Triviños (1995) refere que esse tipo de entrevista caracteriza-se por questionamentos básicos, com base em teorias e hipóteses, as quais se relacionam ao tema da pesquisa. Além disso, os questionamentos na entrevista podem originar novas hipóteses de questões secundárias a surgir a partir das respostas apresentadas, com foco apresentado pelo investigador-entrevistador, viabilizando, com isso, descrever não só os fenômenos sociais, bem como a sua explicação e compreensão de acordo com a totalidade.

Então, visando trazer mais olhares, optou-se pelos questionários a fim de colher as impressões dos coordenadores pedagógicos, com vistas a se obter dados para acrescentar na análise reflexiva das entrevistas realizadas com os gestores. Segundo Parasuraman (1991), um questionário se trata de um conjunto de perguntas que objetivam gerar dados necessários para se concretizar os objetivos elencados em um projeto, porém não é uma tarefa fácil, pois possui suas especificidades também. Nesse sentido, destaca-se que os questionários foram feitos, conforme recomendações de Marconi e Lakatos (2003, p. 100):

- temas escolhidos em consonância aos objetivos da pesquisa;
- questionário limitado em sua extensão e em sua finalidade com vistas a fornecer as informações necessárias;
- questões foram codificadas, a fim de facilitar a posterior tabulação;
- questões acompanhadas de orientações sobre como respondê-las;
- observação quanto ao aspecto e estética.

Quanto às vantagens de se utilizar questionários, Ruiz (1997), Marconi e Lakatos (2003) e Hair et al. (2004) apresentam: economia de tempo, eliminação de deslocamentos, obtenção de um grande número de dados e respostas rápidas/precisas, alcance a um determinado grupo de maneira simultânea, abrangência de uma ampla área geográfica, dispensa o pesquisador no campo, manutenção do anonimato de quem responde, ausência de influência do pesquisador, oportunidade para o respondente escolher o melhor momento para responder às questões e maior uniformidade na avaliação. Já como desvantagens esses autores pontuam: possibilidade de baixo retorno de questionários, grande número de questões sem resposta, impossibilidade de ajuda em caso de questões mal compreendidas e, se não houver organização da devolutiva, pode haver prejuízos quanto ao cumprimento do prazo estipulado no cronograma da pesquisa.

Os questionários e as entrevistas foram utilizados visando colher dados e utilizar pontos divergentes/convergentes para se categorizar elementos em comum tendo por base a temática proposta.

### 3.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

A análise de dados foi realizada numa perspectiva reflexiva, objetivando confrontar os aspectos divergentes e convergentes nos materiais colhidos para se clarificar os objetivos propostos para o estudo.

Desse modo, tanto entrevistas como os questionários e os registros foram analisados tendo por base as etapas propostas por Bardin (2016) na organização da análise: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados que compreende a codificação e a inferência, utilizando-se da categorização, interpretação e informatização dos dados levantados, sendo também considerados os polos de comunicação propostos pela autora: emissor, receptor, canal, mensagem.

Assim, antes de proceder à análise dos dados das entrevistas e questionários. Primeiramente, foram retirados, nas próprias escolas, trechos dos registros das narrativas profissionais que, de alguma forma, apresentavam relação com o PPP, com delimitação temporal de 2013 a 2016, período da (re)construção desse documento na rede de ensino pesquisada.

Desse modo, após, fora feita uma pré-análise desse material e, então, após explorado, os resultados possibilitaram, por meio da categorização de dados constantes que, de alguma forma, apresentavam relação com os referenciais teóricos abordados nesse estudo.

O mesmo procedimento fora realizado nas entrevistas e questionários e, então, percebeu-se que os registros das narrativas profissionais refletiam as informações fornecidas pelos diretores e coordenadores e, em muitos pontos, convergiam.

Além disso, salienta-se que os dados dos questionários, embora apresentavam questões de múltipla escolha, foram analisados com abordagem qualitativa, tal como a questão aberta que apresentava teor abrangente acerca da temática pretendida.

Importa notar que, de início, a intencionalidade em se analisar as narrativas profissionais era utilizar os dados da escola em relação ao processo de construção do PPP. Entretanto, tais registros não só revelavam esse processo, como também

narravam impressões, ações e fatos fundamentais, exercendo uma função de memorial da escola, embora com registros orientativos, também apresentavam incentivos; configurando-se, com isso, um material riquíssimo para o tratamento dos resultados.

Em consequência, novamente, os materiais foram explorados, porém com um olhar específico a cada escola, considerando diretor, coordenador e supervisor. E, então, entre os olhares dos gestores e as narrativas do supervisor, foram apontadas as categorias principais, que depois possibilitaram uma análise com dados que levaram a subcategorias, as quais originaram dados fundamentais para a interpretação.

Esses dados foram categorizados em tabelas, nas quais foram feitas observações acerca do cruzamento de informações entre percepções do diretor, coordenador e registro da ação supervisora presente nas narrativas profissionais, observações que foram utilizadas para a análise dos resultados, os quais foram feitos por pontos convergentes e divergentes entre as escolas pesquisadas, compondo, desse modo, o terceiro capítulo.



## **4. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo trata da interpretação dos dados recolhidos tendo por base as entrevistas com diretores, questionários com coordenadores pedagógicos e das narrativas profissionais recolhidas nos registros da ação supervisora das escolas cinco escolas pesquisadas, objetivando discutir a influência do supervisor escolar no processo de construção do PPP numa perspectiva da gestão escolar democrática das escolas em questão.

Desse modo, entre as percepções dos atores do PPP da equipe gestora e as narrativas profissionais da supervisão escolar, compartilham-se as várias dimensões da atuação do supervisor escolar na construção desse documento das escolas pesquisadas, sendo analisadas as relações entre a ação do supervisor e os atores das escolas nesse processo e, então, verificado o impacto da ação supervisora.

No entanto, nos questionários das questões fechadas, percebeu-se uma unanimidade nas afirmativas assinaladas pelos coordenadores pedagógicos; fato esse provavelmente relacionado ao fato de o processo ter sido direcionado e orientado pelas diretrizes da Secretaria Municipal de Educação.

Com isso, inferiu-se que o direcionamento trouxe à tona um processo que, embora democrático, fora conduzido por meio de momentos formativos, nos quais foi possível observar uma considerável discussão sobre participação coletiva, com ações que incentivaram esse entendimento na totalidade.

Em consequência, notou-se indícios de que as diretrizes fornecidas pela rede de ensino criaram um ambiente formativo que naturalmente transformou o supervisor escolar em ator do processo, bem como a comunidade, considerando a possibilidade de inserção de rede de ajuda no processo e exigível a realização de plenária com a participação de todos os atores, haja vista que ele exercera função interlocutora entre escola e secretaria de educação.

Assim, percebeu-se o supervisor escolar enquanto conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão, com possibilidade de orientação e auxílio de ações dos professores que se operacionaliza a partir da assessoria e acompanhamento junto aos gestores, trazendo à tona esse profissional como influenciador de envolvimento e parcerias e, em decorrência com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático.

No entanto, essa parceria do supervisor foi compartilhada pelos gestores com relação ligada à dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas, indicando que há expectativas quanto à atuação relacionada ao cumprimento de leis e normas, enquanto alicerce para as ações; fato que também esteve presente nas narrativas, em que se notou que as pontuações e registros do supervisor foram feitas tendo por base aspectos legais e normativos.

Importa notar que embora haja essa base de atuação nesses aspectos, verificou-se que há um acompanhamento contínuo do supervisor escolar; vertente que traz pertença ao supervisor que, embora não exerça seu trabalho presencialmente no cotidiano da escola, acaba participando da tomada de decisão, planejamento e execução de ações, trazendo ao contexto uma monitoria constante, porém participativa que faz com que exerça uma ação colaborativa. Contribuindo, assim, para a desconstrução da imagem estereotipada da supervisão escolar enquanto ação meramente fiscalizatória.

Assim sendo, esse capítulo configurou-se na materialização das reflexões oriundas das percepções dos atores da equipe gestora, as quais dialogam com os registros das narrativas profissionais do supervisor escolar num caminho de atuação colaborativa e acompanhamento contínuo, que, embora com expectativas em bases legais, assente no diálogo e conseqüente boa escuta, sendo fundamental e podendo se consolidar enquanto possibilidade para a gestão escolar democrática.

#### 4.1.ENTRE OLHARES E REGISTROS: NARRATIVAS PROFISSIONAIS DA SUPERVISÃO ESCOLAR E AS PERCEPÇÕES DOS ATORES DA GESTÃO DO PPP.

Os diretores e coordenadores pedagógicos apresentaram observações, nomeadamente, neste capítulo, como olhares, haja vista de se tratar de observações desses atores que interagem entre si tal como um olhar entre humanos e, portanto, capazes de dialogar entre si e, ainda, convergirem às ações desenvolvidas e registradas pelo supervisor escolar em suas narrativas profissionais, indicando, assim, o supervisor enquanto parte integrante da escola.

Dessa maneira, aspectos revelados por meio das percepções apresentadas pelos diretores nas entrevistas e pelos coordenadores pedagógicos indicaram pontos, também, presentes nos registros da ação supervisora nas narrativas profissionais que são construídas a cada visita do supervisor à escola, a qual contempla dimensão que possui características distintas e permeiam o conhecimento pedagógico.

Assim, tanto nos olhares dos diretores quanto na escrita dos supervisores, há pontuações que indicam que há um processo de relação entre supervisor escola, no qual está presente a escuta e o diálogo, resultante de um acompanhamento contínuo do supervisor que, embora não atue diretamente com os professores, traz à escola contribuições significativas junto à equipe gestora que acabam contribuindo não só nos conflitos e demandas do cotidiano, mas, sobretudo, no processo de formação dos professores.

Tal fato pode ser atribuído não só a essa regularidade de acompanhamento do supervisor, mas também à visão desse profissional que, em sua atuação, detém a possibilidade de contribuir com uma visão global e abrangente capaz de impactar na investigação que mergulha na complexidade da prática escolar numa atuação com base na interajuda, no respeito mútuo e na valorização com atuação na formação da equipe escolar.

A intersecção entre esse acompanhamento e as possibilidades de visão do supervisor possibilitaram a ele uma pertença ao ambiente escolar significativa e,

embora não atue no cotidiano da escola de modo presencial, participa da rotina, não limitando o seu atendimento nas visitas às escolas, utilizando-se de meios de comunicação diversos para se atingir às necessidades da escola, sendo, portanto, visto como corresponsável pelo ambiente escolar.

Esse contexto traz um caráter de orientação do supervisor não só na assessoria da tomada de decisões, mas no planejamento e, às vezes, até mesmo na execução das ações, trazendo à tona problematização que fomenta discussões e insere os professores na realidade, oportunizando a criação de pontes entre teoria e prática, apoiando tecnicamente, administrativamente e pedagogicamente as instituições de ensino, porém numa dimensão humanizadora e de respeito às individualidades e especificidades de cada realidade escolar.

Importa salientar que há marcas nos registros analisados que permitem observar a presença de aspectos legais na ação do supervisor. Porém, esta presença tem marcas de uma abordagem influenciadora de envolvimento e parcerias, com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático, diante do impacto propulsor na autonomia docente e atuação do supervisor como parte do trio gestor com potencial para construir o PPP.

Essa parceria parece ser primordial para a conexão entre teoria e prática. Nessa direção, tais aspectos observados foram analisados à luz da ação supervisora, por intermédio das narrativas profissionais e dos olhares apresentados pelos diversos atores sobre o papel do supervisor escolar e, então, categorizados e apresentados a seguir.

### **3.1. O supervisor escolar como conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão.**

Em se tratando do conhecimento dos processos pedagógicos e promoção da reflexão, na escola A, interpretou-se que o diretor externou a necessidade de o supervisor escolar “Interagir constantemente através de diálogos e troca de experiências, para que possa assim, contribuir para um processo de ensino e

aprendizagem significativo e contextualizado, atingindo todos os educandos e toda comunidade escolar.”

Já o coordenador dessa escola afirmou que “ (...) o supervisor orquestrando seus conhecimentos oriente, avalie e inove, estimule, crie e qualifique o grupo escola, com essas ações administrativas e pedagógicas(...)”. Com isso, constatou-se que, embora ambos afirmaram enxergar o supervisor como alguém a contribuir, são visões distintas; o diretor numa visão colaborativa e o coordenador numa visão mais técnica.

Nos registros das narrativas profissionais da escola A, notou-se que o supervisor salientou “(...) o porquê da metodologia contemplada em sonho, realidade e programação das ações, estabelecendo relação com o sentido do Projeto Político-Pedagógico”. Com isso, os registros revelaram as impressões apresentadas pelo diretor e coordenador: uma ação colaborativa ao discutir e explicar e outra mais técnica ao destacar a metodologia contemplada.

Em decorrência, verificou-se, nessa escola, que a atuação da supervisão, no que se refere ao pedagógico, exerceu impactos diferentes entre coordenação e direção, sendo um assessor colaborativo para o diretor e para a coordenação, um auxílio técnico que possa atuar de modo abrangente, considerando que, na narrativa profissional dessa escola, o supervisor compartilha que “(...) em conjunto com a Diretora e a Professora Coordenadora Pedagógica da Educação de Jovens e Adultos discutimos aspectos relacionados à Educação de Jovens e Adultos, bem como o Plano de Ação”.

Na escola B, quanto à atuação do supervisor, o Diretor atribuiu que o “(...) olhar de fora pode detectar mais facilmente caminhos que se tornaram prática na escola, mas que não colaboram na aprendizagem final do aluno.”; impressão essa externada pelo coordenador de outra forma “(...) levar todos os participantes desse processo a refletir sobre a prática, apoiar (...)”.

Na narrativa profissional dessa escola, o supervisor, também, registrou que “Quanto ao Projeto Político-Pedagógico, sugeri a reflexão acerca das ações concretas

e atividades permanentes para facilitar a inserção de novas ações, regras ou linhas de ação, colocando-me à disposição para o que for necessário”.

Em consequência, embora os atores ouvidos não explicitem os modos como consideram a reflexão, encontrou-se o supervisor como influenciador de reflexão sobre a prática, tal como defendem Alarcão & Tavares (2003, p. 45): “(...) de quem vê o que se passou antes, o que se passa durante e o que se passará depois”.

Desse modo, havendo convergência entre os olhares dos atores e a narrativa da supervisão, à medida que o supervisor apresentou o seu olhar de fora ao sugerir para que a escola reflita, colocando-se à disposição para o que for necessário pode influenciar os participantes a refletirem na prática, consoante informado pelo coordenador.

Na escola C, tanto o diretor quanto coordenador compartilharam visão acerca da atuação do supervisor junto à participação, acompanhamento e articulação de ações que chegam a refletir no professor em sala de aula. O diretor clarificou que são as intervenções, mediações e abertura ao diálogo e sugestões para formação dos professores, já o coordenador informou que o supervisor “Acompanha o trabalho do coordenador, sugere e articula práticas e formações pedagógicas para que auxiliem o trabalho do professor em sala de aula”.

Importa destacar que apenas o diretor externou a ação de fiscalizar documentos:

“(...) essas intervenções que acontecem, essas mediações, essa conversa, essa abertura ao diálogo, essa participação não só nessa questão de fiscalizar documentos, mas de participar realmente, de dar sugestões até para formação da coordenação com os professores chegam no aluno, na criança (...)” (Diretor C)

Na narrativa profissional dessa escola, o supervisor apresentou registros que, também, indicaram ação tal como na visão descrita, exceto a fiscalização de documentos:

“(...) considerando as ações práticas concernentes à prática a serem contempladas por meio de momentos formativos práticos e interativos, bem como o protagonismo dos alunos e a reestruturação do CPCC e reunião de Pais com interação junto ao Conselho Escolar, a Supervisora Escolar sugere que sejam inseridas nas ações da escola que contemplem esses aspectos.”(Narrativa Profissional C, 21/03/2016 )

Na escola D, o diretor pontuou o olhar diferenciado de fora do supervisor escolar que acrescenta e impacta em ampliação da ação pretendida:

“(...) às vezes, coisas que a gente não enxerga porque tá muito dentro do ambiente, o supervisor tem um olhar diferenciado e agrega porque uma ação que de início é pequena, a gente, talvez, consiga organizar de uma maneira que a gente abranja um número maior de pessoas e atinja um objetivo muito maior. (Diretor D)

Já o coordenador dessa escola, trouxe, também, a visão do supervisor como contribuição, porém o classificou com “(...) olhar atento (de quem vê de outro ângulo) as situações do cotidiano escolar;” e, ainda, destacou a “(...) troca de experiências e vivências /contribuições; aspecto formativo esse presente na narrativa profissional da escola D, ao supervisor destacar os momentos formativos e registrar de forma a se perceber um acompanhamento contínuo da supervisão:

“ (...) pontuo que o aspecto formativo previsto em plano de ação desta escola está ocorrendo de forma contínua e é nítido que todos os funcionários participam democraticamente nas ações previstas e possuem uma preocupação significativa no desenvolvimento da autonomia do educando através de uma avaliação mediadora, incluindo uma constante reflexão da prática desenvolvida.” (Narrativa Profissional D, 18/04/2013)

Com isso, no contexto, observaram-se as contribuições e possibilidades de olhar do supervisor que, embora aparentemente de fora, acompanha continuamente a escola e, portanto, não só monitora as ações, como também exerce protagonismo desde o planejamento até a efetivação das ações, caminhando, com isso, na mesma

direção aos olhares apresentados pelo diretor e coordenador, do mesmo modo que Alarcão & Canha (2013) que valorizaram a ação da supervisão enquanto acompanhamento e monitorização das atividades profissionais contextualizadas com intenção e foco em orientar, formar num caráter transformador com origem reflexiva e autónoma.

Na escola E, o diretor destacou que o supervisor olha lá na frente, dando a ideia de um olhar abrangente e, então, orienta e dialoga, usando diversos meios de comunicação, não se limitando a visitas presenciais:

“(...) quando a gente busca inserir algo novo na escola que seja de benefício para a aprendizagem do aluno, primeiramente, às vezes, eu pergunto a minha supervisora se está de acordo com aquilo que eu possa colocar na escola no âmbito pedagógico para os alunos. É assim, às vezes, eu tenho uma visão só da escola, tipo escola pequeninha que não é para frente e ela já tem uma visão maior. Então, ela já olha lá na frente, me traz material, ela me diz: “olha, trabalha assim, né... faz assim... Ela sempre orienta, ela sempre traz material, a gente sempre está conversando via e-mail, via telefone.(...)” (Diretor E)

Essa visão, também, foi compartilhada pelo coordenador que informou que o supervisor “ (...) alerta a escola sobre possíveis acontecimentos e orienta nas ações a serem tomadas” e, ainda, contribui com “(...) esclarecimentos de dúvidas;”

Na narrativa profissional dessa escola, o supervisor registrou que houve diálogo “(...) sobre os objetivos e o processo de avaliação das ações elencadas no Projeto Político-Pedagógico, visando auxiliar a escola na reflexão e reescrita do documento”.

Com isso, notou-se que os registros do supervisor revelaram que ao informar a reescrita do documento, deixou marcas de que alertou quanto a pontos necessários de reflexão, indicando a visão abrangente apresentada pelo diretor e pelo coordenador, embora de modo indireto, por meio dos alertas do supervisor.

Assim sendo, nas escolas pesquisadas, os registros dos supervisores, bem como as observações de diretores e coordenadores indicaram que as competências



apresentadas pelo supervisor em suas ações surgem de uma postura mediadora que trouxe à tona a ação de coparticipante de integração do universo escolar em âmbito administrativo, pedagógico, consoante assevera Santos (2012), tendo por base aspectos legais não só de intervenção, mas participação, pertença, escuta, diálogo, integração, flexibilização, auxílio, numa visão aberta e abrangente, possível de ser adaptada de acordo com cada realidade de escola supervisionada.

Importa salientar que essa atuação pode ser encontrada numa ideia de cooperação, como defende Oliveira-Formosinho (2002), bem como orientação, assessoria, acompanhamento com postura avaliativa oriunda de visão crítica, porém sensível, resultando em subsídios, construção de indicadores, sendo responsável pelas escolas acompanhadas, liderando com propriedade e diálogo, numa atuação reflexiva e participativa em caminho que se amplia horizontes, constroi novas estradas e se interdita pontos necessários a fim de atuar com afetividade na busca do melhor para o aprimoramento da escola e legitimação do PPP.

Além disso, verificou-se que essa visão do supervisor contemplou um olhar acerca das especificidades, possibilitando tratar as individualidades para que os caminhos necessários fossem repensados, haja vista se tratar de um olhar de fora, tal como defendeu Franco (2012), porém com participação ativa e ampliada devido ao diálogo e acompanhamento contínuo.

Com isso, trazendo uma perspectiva de olhar abrangente, assim como nas ideias asseveradas por Alarcão (2003), Alarcão & Tavares (2003), Franco (2003) e Sá-Chaves (2007) no que concerne a quem vê o que está se passando, o que passou e o que passará considerando intervenções, mediações, discussões; ações essas possíveis e ampliadas pela comunicação constante do supervisor que não se limita a visitas presenciais e estende-se utilizando outros meios para tanto e, por isso, auxiliam na constituição de um cenário com participação efetiva do supervisor que além de orientar e sugerir, pode viabilizar momentos formativos aos gestores escolares professores e coordenadores pedagógicos, assim como considera Santos (2012), os quais podem impactar na aprendizagem dos alunos, embora de modo indireto.

Destarte, diante desses apontamentos, percebeu-se que ação da supervisão escolar pode contemplar aspectos globais e abrangentes da visão; fato esse possível de ser observado por meio do acompanhamento e afirmações do supervisor no que se refere às ações da escola, bem como na avaliação e impressões oriundas do acompanhamento que permite perceber informações primordiais em relação ao âmbito escolar e ao envolvimento da equipe e comunidade escolar.

### **3.2. O supervisor escolar com orientação e auxílio junto à equipe gestora que pode impactar nas ações dos professores.**

No que concerne à possibilidade de atuação da supervisão escolar na orientação e auxílio na elaboração de ações dos professores, os diretores e coordenadores compartilharam observações em uma dimensão assente em uma participação efetiva, visualizada por empenho e participação e colaboração do supervisor, com alicerce nas especificidades e necessidades de cada escola. Nessa direção, a seguir compartilham-se as respectivas pontuações encontradas nas escolas:

Na escola A, o diretor informou que “(...) nas primeiras etapas contamos com o empenho e cooperação da supervisão escolar que naqueles momentos acompanhava nossa escola.”, enquanto o coordenador apresentou o supervisor como “(...) orquestrando seus conhecimentos oriente, avalie e inove, estimule, crie e qualifique o grupo escola, com essas ações administrativas e pedagógicas(...).”

Na narrativa profissional A, percebeu-se que o supervisor revelou em seu registro um aspecto colaborativo com alertas para se observar a realidade no planejamento; indicando, assim, que contribuiu com reflexões e alertas; desse modo, direcionando, mesmo que sem intencionalidade principal, aspectos técnicos no âmbito pedagógico, como afirmou o coordenador: “(...) que os professores sejam orientados a observar a realidade vivenciada nesses dias que antecedem ao Planejamento com vistas a contribuir nas discussões para a elaboração da previsão das ações.” (Narrativa Profissional A, 11/02/2014)

Nessa direção, importa notar que essa visão do coordenador, talvez, se tenha constituído devido às orientações da supervisão, mas num processo pedagógico mais abrangente, o qual, embora apresente aspectos técnicos, denotou possuir intencionalidade colaborativa, tendo em vista que o supervisor alertou quanto a ações com impactos a outras que, ainda, ocorreriam, num papel de articulador das ações técnico-pedagógicas entre professores, família, órgão central, obedecendo a um conjunto de normas, diretrizes e práticas das atividades, de acordo com o que defendeu Rosa (2013).

Na escola B, o diretor destacou que o supervisor conseguiu olhar para as especificidades das funções gestoras dentro da escola e tratou das individualidades de modo que conseguiu alcançar avanços que refletiram na aprendizagem dos alunos:

“O supervisor escolar conseguiu olhar para as especificidades das funções gestoras dentro da Unidade Escolar e tratou estas individualidades de tal forma que ao final do processo, havia estabelecido a unidade dos processos escolares, construindo avanços significativos que se refletiram na aprendizagem dos alunos.” (Diretor B)

No entanto, tal ideia foi apresentada pelo coordenador de modo distinto, com “(...) um papel primordial nas propostas do PPP numa perspectiva de orientação na elaboração das ações, regras e na execução das mesmas (...)”. Já nos registros das narrativas profissionais do supervisor dessa escola, constatou-se que o supervisor registrou que discutiu “(...) aspectos relacionados ao Projeto Político-Pedagógico, salientando os resultados positivos alcançados no que concerne à legitimação desse documento, visualizada nas ações da rotina escolar.”, dando a ideia de que houve, com essa discussão a reflexão acerca dos resultados; registro esse que dialogou com o olhar apresentado pelo diretor e visualizado pelo coordenador como orientação técnica e execução, embora com indícios colaborativos, haja vista as orientações do supervisor na elaboração das ações.

Na escola C, o diretor informou enxergar o supervisor como aquele que “(...) pode elaborar planos, ele pode participar da rotina, ele tem que conhecer essa escola para poder atuar com propriedade; então, não é mais aquela função de vir só pontualmente na escola para supervisionar e fiscalizar a escola.”

Já o coordenador dessa escola verificou que o supervisor “(...) sugere e articula práticas e formações pedagógicas para que auxiliem o trabalho do professor em sala de aula.”; subsídio esse presente também na narrativa profissional dessa escola ao supervisor registrar, em ação conjunta com outro supervisor (haja vista a constatação de verbo na primeira pessoa no que se refere à narrativa), que “(...) orientamos quanto à organização do Planejamento de 29 e 30 de julho, contemplando discussões acerca do processo de construção do PPP e da sugestão das professoras apresentadas pelos professores acerca dos temas relacionados à inclusão, lúdico e alfabetização.”

Desse modo, notou-se que, embora de maneiras distintas, há uma ideia de participação colaborativa nos olhares do diretor e coordenador e nos registros das narrativas profissionais dessa escola, porém com dimensões diferenciadas em relação à participação do supervisor na escola.

Na escola D, o diretor trouxe ao contexto a necessidade de o supervisor “(...) ter uma ampla visão de todo o processo pedagógico, não só administrativo das unidades escolares que ele atua.” (Diretor D), bem como compartilhou como competências do supervisor.” (idem). Já o coordenador dessa escola pontuou o constante diálogo do supervisor como meio para se atingir as ações dos professores.

Assim, embora de maneiras diferenciadas, ambos apresentaram o mesmo ponto de vista, pois para ter uma visão ampla de todo processo, há o pressuposto de que é preciso dialogar constantemente numa ação participativa.

Na narrativa profissional dessa escola, o supervisor registrou ação realizada com os professores que indicam discussão reflexiva com os professores acerca da educação inclusiva, contemplando não só ações, mas momentos formativos, diante da necessidade da escola proceder a esse atendimento:

"Aproveitei que estavam reunidos os professores para discutir acerca das políticas de educação inclusiva, bem como a necessidade de reflexão e do planejamento de ações que contemplem o Atendimento Educacional Especializado, considerando que esse é o primeiro ano que a escola receberá esse atendimento, fazendo-se, então necessário garantir não só as ações conjuntas, mas os espaços formativos". (Narrativa Profissional D, 14/02/2014)

Desse modo, esses registros são convergentes às impressões externadas pelo diretor e coordenador, pois revelaram, na prática do supervisor, esse olhar amplo com diálogo constante, com participação direta do supervisor na discussão com os professores sobre temática em específico rumo à conscientização de ações conjuntas e espaços formativos.

Na escola E, o diretor ressaltou que o supervisor "(...) ajuda nas formações, quando precisa fazer algumas formações com as professoras, ela me ajuda com textos, com orientações (...) via e-mail, de diversas maneiras." (Diretor E). Já o coordenador apresentou uma visão mais ampla, afirmando que o supervisor "acompanha o desenvolvimento da escola como um todo." (Coordenador E)

Nos registros da narrativa dessa escola, a escrita do supervisor indicou solicitação de reflexão sobre as ações do PPP, para que se possa aprimorar o documento: "(...) solicitei à escola que no replanejamento reflita sobre os objetivos das ações previstas no Projeto Político-Pedagógico, a fim de aprimorar o documento." (Narrativa Profissional E, 19/07/2016)

Com isso, averiguou-se que a escrita do supervisor corroborou com os olhares do diretor e coordenador no que se refere ao acompanhamento e auxílio do supervisor no planejamento das ações com a leitura da escola em sua totalidade num caminho democrático, consoante defendido por Giancaterino (2010), haja vista as orientações e recomendações do supervisor que preveem a reflexão do PPP e consequente aprimoramento.

À luz do compartilhado pelos diretores/coordenadores dessas escolas, verificou-se, em relação à ação do supervisor um caráter colaborativo, porém com dimensão técnica em um processo pedagógico abrangente em face do cumprimento a normas, diretrizes do órgão regulador, a Secretaria de Educação, apresentando um olhar amplo com indicativos de diálogo constante, com possibilidade de participação direta do supervisor na discussão com professores em situações pontuais, respeitando a realidade da escola com possibilidade de refletir na aprendizagem dos alunos.

Além disso, percebeu-se que há convergência nas observações dos gestores e nos registros das narrativas profissionais no que se refere a essa participação colaborativa do supervisor, porém com dimensões diferenciadas em relação à participação do supervisor na escola, tal como sintetizado a seguir:

- Diretor: participação rotineira para conhecer a escola e consequente atuação com propriedade;
- Coordenador: acompanhamento com sugestão e articulação de práticas que auxiliem o professor em sala de aula;
- Narrativas profissionais: orientação e subsídio no planejamento da escola de ações relacionadas aos professores.

### **3.3. O supervisor escolar visto com atuação numa dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas.**

No que se refere à dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas, percebeu-se que:

Na escola A, o diretor externou o supervisor com parceria “(...) no processo ensino-aprendizagem como um todo, acompanhando como coparticipante o cumprimento das ações, bem como das normas e orientações advindas da Secretaria de educação”, sendo possível notar convergência de informação no registro da narrativa profissional dessa escola, em que o supervisor informa que compareceu para disponibilizar orientações sobre a estruturação do PPP:

“(...) compareci a fim de disponibilizar algumas orientações gerais sobre a estruturação da etapa do Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico, haja vista que a escola está em processo de análise e reflexão dos anseios do coletivo diante das necessidades levantadas pela Unidade Escolar.” ( Narrativa Profissional A, 21/08/2014)

Além disso, notou-se que a coordenação pedagógica se referiu a essa característica assinalando, no questionário, a alternativa contendo a seguinte afirmação: “Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas”.

Dessa maneira, constatou-se que, embora o diretor veja uma parceria na supervisão e o coordenador perceba a orientação/estímulo do supervisor, ainda, há marcas do cumprimento de normas do supervisor numa ideia, embora colaborativa, de monitoria e cumprimento de bases legais.

Na escola B, averiguou-se a presença de ação relacionada à orientação do supervisor em âmbito da legislação vigente; fato esse observado na afirmação do diretor dessa escola: “O supervisor escolar é antes de tudo o orientador da escola, seja em seus aspectos administrativo-burocráticos, seja nos aspectos pedagógicos e das relações humanas.”

Além disso, o externado pelo coordenador pedagógico trouxe à tona a atuação do supervisor “(...) numa perspectiva de orientação na elaboração das ações, regras e na execução das mesmas, baseada nas legislações vigentes.”, corroborando com a questão assinalada, no questionário, pelo coordenador com a seguinte construção: “ Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas.”

Importa destacar a presença desse aspecto orientativo, também, na narrativa profissional dessa escola quando o supervisor escolar registra que “(...) considerando o constatado nesse documento na dimensão Inclusão, promovi em conjunto com a

coordenação pedagógica um estudo acerca da portaria que regulamenta o Atendimento Educacional Especializado, bem como demais legislações pertinentes.”

Nesse caminho, encontrou-se a atuação do supervisor num sentido de colaboração e ajuda, porém, os gestores revelaram depositar no supervisor a expectativa de atuação com base na legalidade; expectativa essa confirmada no registro da narrativa profissional, em que se foi possível encontrar um alicerce em fundamentos na lei, haja vista registro do supervisor de que promoveu estudo acerca de leis, tendo por base necessidade específica da escola.

Na escola C, o diretor destacou que ao supervisor é preciso “O domínio da legislação, mas não só da legislação, o conhecimento também do pedagógico, das teorias atualizadas para poder fazer intervenções com consciência e com propriedade.” e, ainda, afirmou que “(...) têm a participação da supervisora, tanto no amparo na questão de legislação, mas mesmo na rotina de escola (...).”

Além disso, a coordenação pedagógica se referiu a essa característica assinalando a alternativa que afirma que “Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas”.

Já nas narrativas profissionais, percebeu-se um acompanhamento da supervisão com pontuações acerca do PPP no que se refere à participação dos alunos e ao embasamento teórico e legal: “(...) acompanhei a hora-atividade e pontuei a importância da participação dos educandos no processo de construção do PPP, bem como o embasamento teórico e legal.” (Narrativa Profissional C, 15/08/2013)

Dessa maneira, constatou-se que o diretor percebeu um amparo no supervisor por meio de legislação e o coordenador, também, informou enxergar o supervisor nesse âmbito, porém numa visão de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas. Assim, as marcas referentes à legislação são fortes e aparecerem, inclusive, quando há referência à prática colaborativa.

Na escola D, o diretor salientou que “(...) toda estrutura de organizacional de documentação, diretrizes relacionados ao cumprimento da legislação que já é um papel inerente da função também auxiliam (...)”. Tal visão quanto à legislação,



também foi externada pelo coordenador, que também assinalou na questão fechada que “Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas”.

Na narrativa profissional dessa escola, o supervisor revelou que, de fato, em sua atuação, as legislações estão presentes nas orientações e ações por ele propostas em face das dificuldades enfrentadas e consequentes mediações/intervenções, corroborando com o externado pelo diretor e o coordenador:

“(...) oriento quanto às documentações/legislações que justificam o preenchimento do relatório semestral, solicitando que se esclareça aos professores e, sim, necessário aos alunos, que tiveram aspectos relevantes do processo de aprendizagem e desenvolvimento a serem relatados, com as mediações/intervenções e dificuldades apresentadas.”(Narrativa Profissional D, 11/10/2013)

Na escola E, o diretor pontuou que acredita que a escola precisa trazer materiais inusitados para as crianças e, então, o supervisor contribui à medida que analisa em aspectos legais e teóricos e, então, o trabalho é fechado a partir do olhar do supervisor:

“(...) porque a escola tem que ser uma escola não tradicional e sim uma escola diferente que traga materiais inusitados para as crianças, então tudo que é proposto aqui eu passo para ela e ela vai em cima daquilo que dentro das leis, dentro dos autores tal... ela vai passando para mim e a gente vai fechando o trabalho.”(Diretor E)

Já a coordenação percebeu o supervisor como aquele que “(...) traz informativos que beneficiam o andamento da equipe tanto pedagógica, quanto administrativa” e, além disso, apresentou sua visão quanto à atuação do supervisor relacionada a aspectos legais, ao assinalar a afirmativa na questão fechada: “Em sua prática, o

supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas”.

Nos registros da narrativa dessa escola, o supervisor revelou informações acerca de documento e salientou a base legal, compartilhando que “A coordenadora pedagógica informa que aguarda o parecer do Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas e que comunidade e funcionários, tomaram ciência do documento, haja vista que fora feita a leitura e análise do contido, tendo por base aspectos legais”.

Desse modo, observou-se que, embora numa ideia de ajuda e colaboração, a atuação do supervisor foi apresentada pelo diretor como algo que confere a base legal e teórica; visão essa que chega à coordenação como informe; ambas ideias presentes no registro da narrativa profissional quando o supervisor registrou uma informação com base em aspectos legais.

Nas esteiras dessas pontuações, descobriu-se que, embora numa ideia de ajuda e colaboração, a atuação da supervisão é vista pelo diretor como algo que confere a base legal e teórica; visão essa que chega à coordenação como informe; ambas as ideias presentes no registro da narrativa profissional quando o supervisor registra uma informação com base em aspectos legais. Então, as marcas referentes à legislação são fortes e aparecerem, inclusive, quando há referência à prática colaborativa.

Assim sendo, foi possível a constatação de que o supervisor escolar é visto como dimensão prática da legislação vigente numa ideia de participação do supervisor, assente na monitoria e no cumprimento em bases legais, porém em um ambiente de parceria e orientação e de articulação do supervisor nas ações da escola, obedecendo a um conjunto de normas, diretrizes e práticas das atividades, tal como fundamenta Rosa (2013).

Nesse sentido, cumpre destaque ao fato de que, por unanimidade, todos os coordenadores assinalaram, no questionário, a afirmativa: “Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas;

indicando que há uma expectativa de atuação do supervisor nesse âmbito de orientação com base em leis e normas oficiais.

Essa unanimidade, também, encontra-se presente entre as observações apresentadas pelos diretores e narrativas profissionais dos supervisores, indicando que, de fato, os aspectos legais são marcas fortes e presentes na atuação da supervisão e, segundo os gestores o conhecimento do supervisor sobre aspectos legais é algo exigível e de suma importância nas ações da escola, sendo deixado, mesmo que de modo implícito, que tal competência fornece à escola a segurança necessária para a tomada de decisões.

### **3.4. O supervisor escolar como influenciador de envolvimento e parcerias.**

Embora o supervisor escolar não desempenhe suas funções interinamente no cotidiano das escolas sob sua responsabilidade, haja a vista a necessidade de acompanhar mais de uma escola, também pode ser visto como um elemento da gestão e, em decorrência, há a possibilidade de atuar como influenciador de envolvimento e parcerias. A seguir, apresentam-se dados que permitem encontrar tal afirmação tendo por base as escolas pesquisadas:

Na escola A, o diretor informou que o supervisor pode influenciar em parcerias e no envolvimento dos atores nas ações desenvolvidas na escola, considerando o conhecimento que o supervisor pode partilhar com os profissionais da escola, por meio de orientação, acompanhamento e assessoria, com possibilidade de fortalecimento do grupo num universo de ações pedagógicas e humanas da escola:

“Através da parceria estabelecida e do trabalho em equipe, que são primordiais na viabilização das ações propostas, imbuídas de conhecimento da área, que sendo

partilhados com os demais profissionais da escola, através de orientações, acompanhamentos das ações pedagógicas e administrativas, assessorando-as, viabiliza de forma positiva, com vistas ao fortalecimento do grupo o universo de ações pedagógicas e humanas dentro da escola.” (Diretor A)

Essa afirmação, também, foi apresentada pelo coordenador pedagógico que externou que o supervisor pode “Oferecer possibilidades de envolvimento e parcerias que contribuam de forma direta e indireta com a educação de qualidade social na formação e integração do cidadão no contexto dos direitos humanos que já estão postos.”

Tais ideias apareceram explicitamente no registro da narrativa profissional, em 12/12/2013, quando o supervisor destacou que “(...) a Diretora estabeleceu com a supervisão escolar parceria, dividindo decisões, informando procedimentos e solicitando orientações, quando necessário.”

Nessa direção, constatou-se que os pensamentos do diretor e coordenador estão em consonância com os registros das narrativas profissionais do supervisor, indicando, com isso, que há uma participação do supervisor enquanto contribuição seja de modo direto ou indireto para se garantir uma educação de qualidade social.

Na escola B, o diretor compartilhou pensamento de que o supervisor “ (...) tendo o olhar de fora, ajude a integrar as jornadas das diversas unidades escolares aos propostos da Rede em que atua.”; sendo, com isso, percebida uma possibilidade de partilha de experiências, num trabalho unificado, com indícios de acompanhamento que ocorre de modo contínuo e, portanto, fornecendo impressões de que houve a parceria.

Já o coordenador dessa escola pontuou a possibilidade de o supervisor “ (...) levar todos os participantes desse processo a refletir sobre a prática, apoiar (...)”, indicando que a atuação do supervisor traz ao contexto apontamentos que podem fazer os atores a refletirem sobre a prática.

No registro da narrativa dessa escola, em 25/11/2016, o supervisor registrou que compareceu “(...) a fim de promover o registro do acompanhamento da exposição

das atividades desenvolvidas na Mostra Cultural. Desse modo, informando que esteve presente na escola, aprioristicamente, para acompanhar ação desenvolvida pela escola, dando a ideia de que há participação. Assim, a visão em relação à parceria apresentada pelo diretor e coordenador está presente na ação realizada pelo supervisor e não explicitamente no registro.

Na escola C, o diretor afirmou ser possível o supervisor “Atuar junto à escola, junto à equipe, se enxergando como agente, como pessoa participando desse grupo, aberto às possibilidades de construção e sabendo que a função não é só estar presente, fiscalizando e orientando, mas é agir junto.”. Desse modo, constatando-se que o trabalho do supervisor ocorreu junto à escola, com participação ativa do supervisor; não se limitando à fiscalização, orientação e presença, mas agindo junto; ideia essa também presente na visão do coordenador, porém sem menção à fiscalização e orientação, ao afirmar que o supervisor “Atua e propõe ações em todas as necessidades da escola na qual foi solicitada auxílio da mesma.”

Na narrativa profissional dessa escola, em 10/12/2013, o supervisor destacou que “(...) a diretora estabeleceu com a supervisão escolar parceria, dividindo decisões, informando procedimentos e solicitação orientações(...)”. Dessa maneira, percebeu-se, também, nos registros do supervisor, afirmativa da supervisão de que houve parceria da direção. Em decorrência, constatando-se convergências de informações entre supervisão e os atores inquiridos.

Na escola D, o diretor apontou como competências do Supervisor escolar: “(...) auxiliar, orientar, participar de todas as ações desenvolvidas na unidade.”, indicando que ao auxiliar, pode trazer orientações e, em consequência, participar do realizado pela escola; ações que forneceram indícios de parceria no envolvimento dos atores nas ações desenvolvidas pela escola. Já o coordenador dessa escola, destacou, em relação ao supervisor, de que houve “(...) participação efetiva na construção e implementação do PPP;” Com isso, denotando que, para tanto, é preciso interação com a equipe e, portanto, parceria.

No registro da narrativa profissional dessa escola, em 12/02/2016, o supervisor informou que compareceu apenas para registrar resultados positivos em uma ação planejada, deixando marcas de que houve sua participação, orientação e possivelmente um auxílio, sendo possível, com isso, captar que o supervisor desenvolveu atuação que indicou planejamento prévio e, ao afirmar que compareceu apenas para registrar os resultados positivos, tal como salientou Alonso (2013), colaborou no fortalecimento do coletivo escolar, reforçando sua responsabilidade no trabalho educativo.

“(...) compareci a fim de registrar os resultados positivos alcançados no planejamento no que se refere às ações a serem desenvolvidas e à avaliação do trabalho tendo por base o Projeto Político-Pedagógico e a sondagem/avaliação diagnóstica, destacando a relevância dos registros nesse processo e das legislações pertinentes.”(Narrativa Profissional D, 12/02/2016)

Dessa maneira, verificou-se que essa narrativa profissional apresentou aspectos que permitiram estabelecer conexão com os pontos de vista apresentados pelo diretor e coordenador no que concerne à participação do supervisor que trouxe sinais de pertença do supervisor nas ações da escola e, portanto, parceria.

Na escola E, o diretor apresentou uma “(...) relação de parceria sempre.” (Diretor E) e ainda destacou que houve uma troca de ideias continuamente e que o trabalho da supervisão não se limitou apenas às visitas do supervisor à escola:

“(...) o trabalho junto com minha supervisora não gira só em torno das visitas que ela faz na escola, a gente também é fora disso porque a escola todo dia acontece algo novo e aí a gente está a todo momento se comunicando, conversando, a todo momento a gente tá trocando ideias, né, porque a escola tem que ser uma escola não tradicional e sim uma escola diferente que traga materiais inusitados para as crianças (...)” (Diretor E)

Já o coordenador dessa escola destacou que o supervisor dessa escola fez “ (...) uma ponte entre secretaria de educação e escola;” consoante definiu Rosa (2013), no que se refere ao papel articulador do supervisor das ações da escola, obedecendo a um conjunto de normas, diretrizes e práticas das atividades; fato esse confirmado nos registros da ação supervisora dessa escola, na narrativa profissional referente ao dia 02/06/2015, o supervisor indicou que auxiliou “(...)a escola no processo de análise, estruturação e organização do Projeto Político-Pedagógico (etapa da Programação) conforme solicitado pelo Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas.” E, ainda, atuou “(...) em parceria com a Coordenadora Pedagógica da Unidade Escolar, a fim de finalizarmos o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico, tendo como base as considerações da equipe escolar” (Narrativa Profissional E, 16/06/2015 )

Nesse panorama apresentado, tendo por base todas as escolas pesquisadas, acerca da parceria da supervisão escolar, foram observadas convergências entre os olhares dos atores inquiridos e os registros das narrativas profissionais do supervisor acerca do auxílio, incentivo, participação, comunicação com a secretaria de educação e escola, os quais ofertam indicativos de um acompanhamento contínuo que acaba trazendo à tona o supervisor escolar, mesmo que indiretamente, enquanto parte do corpo docente e seu trabalho interligado à coordenação e organização das atividades no âmbito pedagógico e estímulo a oportunidades coletivas de estudo, tal como assevera Giancaterino (2010) e, em reflexo, influenciador de envolvimento e parcerias.

Além disso, localizou-se possibilidade de a atuação do supervisor trazer ao contexto apontamentos que podem fazer os atores a refletirem sobre a prática, configurando, com isso, por meio do contido em suas narrativas profissionais, um compromisso moral e ético em direção a práticas mais democráticas, mais racionais, socialmente mais justas e mais paritárias, como a apresentação da escrita enquanto instrumento de quebra de modos habituais de pensamento, numa direção

potencialmente transformadora para o sujeito que escreve e para quem lê, conforme alertou Ribeiro & Moreira (2007).

Todavia, percebeu-se que, na atuação do supervisor, sob o olhar do diretor, há marcas de orientação e, portanto, possibilidade não só monitoramento das ações, bem como acompanhamento, planejamento e execução das ações. Com isso, sendo observada a possibilidade de mobilização dos diferentes saberes dos profissionais que atuam na escola, para que a escola possa cumprir sua função e, então, os alunos possam aprender, construir e reconstruir os conhecimentos historicamente acumulados juntos, aperfeiçoando os seus próprios conhecimentos, conforme contribuiu Giancaterino (2010).

E, assim, constatou-se que o acompanhamento contínuo e consequentes ações do supervisor trazem, ao cenário, possibilidades de intervenção e orientação que podem contribuir com a escola e influenciar no envolvimento e parcerias.

### **3.5. O supervisor escolar com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático.**

Nas escolas pesquisadas, foi possível observar possibilidade de a participação do supervisor trazer ao cenário um clima democrático, com impactos no PPP, tal como se analisa a seguir:

Na escola A, o diretor apontou que o supervisor deve ter “(...) tomadas de decisões com os gestores envolvendo todos os protagonistas e responsáveis pelo processo educativo inserido do PPP.” E, além disso, destacou a participação do supervisor no PPP e suas ações, afirmando considerar que “(...) a participação do supervisor escolar nas primeiras etapas de elaboração do PPP foi fundante, orientando, assessorando, acompanhando o processo, analisando os erros, coparticipando na elaboração das propostas e sua possível correção.”

O coordenador dessa escola manifestou participação do supervisor no PPP, ao assinalar as afirmativas, no questionário: “Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão



democrática por meio desse documento.” e “O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.”

Na narrativa profissional dessa escola, o supervisor orientou a escola que as ações a serem feitas sejam feitas contemplando a ciência e a participação de todos os atores do PPP:

“(...) orientei a escola a garantir que sejam feitas as ações, contando com a participação de todos: equipe e comunidade escolar, incluindo alunos, deixando explícitos os dados alcançados, dificuldades vivenciadas, ações a serem novamente desenvolvidas e/ou serem acrescentadas para contribuir nas ações (...)” (Narrativa Profissional A, 12/12/2013)

Destarte, constatou-se que o supervisor é visto pelo diretor como fundamental, diante da orientação, assessoria e acompanhamento do processo, com monitoria processo e coparticipação na elaboração e correção do PPP, bem como na tomada de decisões com os gestores e influência no envolvimento de todos os responsáveis pelo processo educativo, dando a ideia de um clima democrático.

A visão anteriormente descrita, também, pôde ser observada nas questões assinaladas pelo coordenador, em face da afirmação de que todos os atores envolvidos no processo participaram na construção e implementação desse documento; ação essa viabilizada pelo acompanhamento da escola do supervisor escolar, com orientações e assessoria.

Na escola B, o diretor destacou a atuação do supervisor como preponderante em relação ao PPP, devido ao olhar externo, mas em contexto ao processo coletivo e democrático, com atuação na totalidade e não apenas em detalhes e, ainda, atribuiu ao supervisor o sucesso do PPP:

“O Supervisor Escolar teve papel preponderante em todo o processo de implementação e operacionalização do PPP em nossa escola. O que ajudou nessa construção foi a necessidade de termos um olhar externo distanciado, mas não alheio

aos processos. Alguém que conhecesse o norte de nossa caminhada, mas que não assumisse o papel de timoneiro - visto que devia ser um processo coletivo e democrático – que não se preocupasse com os detalhes, mas com o conjunto da obra. O Supervisor cumpriu esse papel em nosso PPP, e se temos hoje um instrumento plausível, parte desse sucesso se deve também a esse ator.” (Diretor B)

Essa visão, também, foi externada pelo coordenador que afirmou competência do supervisor de “(...) acompanhar a fim de que o PPP seja realmente realizado e vivenciado por todos.”; indicando, com isso, que o acompanhamento do supervisor refletiu na concretização do PPP.

Além disso, esse acompanhamento e participação foram apontados pelo coordenador, ao assinalar, no questionário, as seguintes afirmativas: “Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.” e “O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola”.

Dessa forma, embora apresentado de maneiras distintas, percebeu-se que o acompanhamento do supervisor possibilitou um papel de relevância no PPP na criação de um clima democrático, seja por um olhar externo ou não. Tais ideias também estão presentes no registro da narrativa da escola B, concernentes ao dia 29/09/2015, em que o supervisor informou que compareceu à escola para “(...) finalizar a análise da Programação do Projeto Político-Pedagógico em conjunto com a coordenação pedagógica e diretor.” e, ademais, destacou ter aproveitado o ensejo para “(...) contextualizar o processo de (re) construção do Projeto Político-Pedagógico, salientando o sonho, a realidade e as ações que são planejadas a fim de diminuir a distância entre a realidade e o sonho.”

Na escola C, o diretor sinalizou a participação do supervisor “(...) junto à escola, junto à equipe, se enxergando como agente, como pessoa participando desse grupo, aberto às possibilidades de construção e sabendo que a função não é só estar presente, fiscalizando e orientando, mas é agir junto.” E, ainda, pontuou que “Foi um processo coletivo realmente de participação de todos, desde os professores,

funcionários de limpeza, comunidade escolar, diretor, coordenador, supervisor; todos colocaram a mão e contribuíram com o PPP; foi uma construção realmente coletiva.”

Além disso, esse diretor tratou que na “(...) a questão formativa sinalizada no PPP a supervisora tem a contribuição dela para dar.” E, também, destacou a “(...) ligação dela com a comunidade, essa supervisora consegue fazer interferência, intervenção se for necessário.”

Já a coordenação percebeu o supervisor como auxílio, organização e elaboração, com orientações e articulações em face do PPP e, além disso, manifestou participação do supervisor no PPP ao assinalar na questão fechada que “Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.” e “O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola”.

Nos registros das narrativas profissionais da escola C, notou-se que o supervisor registrou que compareceu para proceder ao acompanhamento do PPP, enfatizando os registros a serem garantidos, além da importância dos pais para essa ação. Convém destacar que, provavelmente, houve atuação conjunta com outro supervisor, tendo em vista o verbo em primeira pessoa do plural:

“(...) comparecemos a fim de proceder ao acompanhamento do PPP. Para tal, discutimos aspectos relacionados aos procedimentos e metodologia a ser adotada no dia da parada, salientando os registros a serem providenciados e a importância da participação dos pais nesse processo.”(Narrativa Profissional C, 16/10/2014)

Com isso, constatou-se que, ao participar do processo e atuar enquanto ator ativo do PPP, o supervisor pode desenvolver ações de assessoria, orientação e acompanhamento e, portanto, garantir que seu papel seja decisivo no que se refere a um clima democrático; atuação essa visualizada pelo diretor e coordenador dessa escola:

- Diretor: indicou influência nas questões formativas previstas no PPP e a ligação do supervisor com a comunidade, com intervenções, caso necessário.

- Coordenador: pontuou a percepção do supervisor com sequência de ações relacionadas ao PPP com assessoria e acompanhamento do PPP

- Narrativa Profissional: apresentou finalidade de atuação do supervisor com atuação relacionada ao acompanhamento do PPP, com discussões, orientações e alertas.

Na escola D, o diretor afirmou que quando o supervisor “(...) para a fim de ler e avaliar todo o processo que foi construído pela equipe, ele consegue identificar se essas ações estão dentro da proposta de gestão democrática e se não estão, auxiliar para a equipe consiga enxergar isso (...)”. Já o coordenador apontou que é a participação efetiva do supervisor na construção e implementação do PPP que trouxe ao cenário um papel fundamental no PPP em um ambiente democrático e, além disso, manifestou participação do supervisor no PPP ao assinalar na questão fechada que “Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.” e “O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.”

Dessa forma, averiguou-se que o diretor definiu o supervisor com atuação participativa no que se refere ao PPP, porém numa perspectiva avaliativa do processo com indicação de correções das ações que podem não contemplar uma dimensão democrática; aspecto participativo esse, também, presente nas observações do coordenador, porém com assessoria, orientação e acompanhamento da escola e, não apenas avaliação e orientação de possíveis correções que não estejam em sintonia com ações em âmbito democrático.

Nesse sentido, percebeu-se que, nas narrativas profissionais dessa escola, há indicação da participação do supervisor, consoante externado pelos gestores, com observações que narraram os atores participantes e, ainda, revelaram

acompanhamento realizado pelo supervisor, quando escreve que verificou o livro de reunião:

“(...) compareci a fim de participar da parada pedagógica que objetivou promover a plenária acerca do texto finalizado do Projeto Político- Pedagógico. (...) constatee que a escola articulava-se para que se reunissem o maior número de funcionários no mesmo horário, contando com a presença dos pais.” (Narrativa Profissional D, 05/12/2013)

“(...) verifiquei o livro de reunião de equipe gestora (...) à luz do constatado, refletimos acerca desses registros e foi possível concluir que essas reuniões contribuíram ainda mais para a legitimação do Projeto Político-Pedagógico, por meio da efetivação e garantia da gestão democrática.”(Narrativa Profissional D, 09/12/2015)

Entretanto, cumpre destacar que, embora haja convergência quanto à participação do supervisor na garantia de uma atuação em uma perspectiva de gestão democrática, o diretor deixou marcas em sua observação de que há uma possibilidade de atuação relacionada à conferência do supervisor; ação essa presente no registro da narrativa profissional, porém num caminho reflexivo, quando informou e suscitou a reflexão sobre os registros da reunião da equipe gestora que contribuíram para a legitimação do PPP e a garantia de uma gestão democrática.

À luz dessa analogia, descobriu-se que embora o coordenador dessa escola tenha percebido o supervisor com atuação no processo de implementação e construção do PPP e, ainda, nos registros nas narrativas profissionais do supervisor responsável por essa escola conste a materialização de uma atuação tendo base em reflexão e estímulo por meio de uma ação participativa, o supervisor representa, na visão do diretor, alguém que vai atuar na conferência de documentos em face da legislação, embora numa ideia de auxílio.

Na escola E, o diretor compartilhou visão da atuação da supervisão enquanto ação contínua de acompanhamento na escola que faz com que comunidade e escola trabalhem juntas, num processo evolutivo do PPP, considerando que esse documento acompanha as mudanças e consequentes necessidades da escola:

“(...) a comunidade muda e nesse processo a gente tem que acompanhar essa evolução; o PPP não é algo pronto que vai durar o resto da vida; a gente está tem que estar a todo momento sendo revisto; ele acabou de ser pronto , de repente, o ano que vem a gente muda de novo e, logo, o trabalho da supervisão só tem a continuar junto com o PPP.” (Diretor E)

E, ademais, esse diretor destacou entendimento de que a atuação do supervisor trouxe à tona a participação da comunidade com trabalho em conjunto com a escola, haja vista orientação e acompanhamento do supervisor que, gradativamente, possibilita a interação entre os atores escolares:

“(...) eu entendo que a ação do supervisor de orientar e acompanhar faz com que automaticamente a comunidade e a escola trabalhe em conjunto e mesmo que a participação da comunidade não fosse uma dinâmica dessa escola, devido à orientação e acompanhamento da supervisão, aos poucos, os atores iriam se encontrar. (Diretor E)

Convém destacar que diretor dessa escola, também, socializou que o supervisor “(...) orientou na questão de organizar esse PPP; então, ela dizia “ coloca isso aqui, coloca isso ali, isso aqui vem depois, né...” e formalizando, montando o corpo.”; indicando que houve um acompanhamento processual, tendo o supervisor com envolvimento na constituição do PPP.

Tendo em vista essas possíveis interpretações para as observações sugeridas pelos diretores, foi possível notar que o coordenador dessa escola, também, apresenta similaridade de ideias no que concerne a essa participação do supervisor, ao assinalar, no questionário, as seguintes afirmativas: “Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento” e “O supervisor escolar

contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.”

No registro da narrativa profissional dessa escola, percebeu-se tal acompanhamento devido às: sugestões, considerações, observações e solicitações de socialização do PPP às famílias e funcionários:

“(...) sugeri que o documento fosse divulgado inclusive por meios virtuais para professores, funcionários, pais/responsáveis e para aqueles que não possuem acesso à internet, que seja disponibilizado o documento impresso na secretaria da escola e que seja dado um prazo para apreciação, manifestação ou alteração”. (Narrativa Profissional E, 31/03/2016)

“(...) solicito que as impressões da equipe de sistematização sejam socializadas com os demais funcionários da escola e que seja organizada uma equipe de sistematização por representatividade das famílias, considerando que a participação da comunidade é fundamental nesse processo de construção democrática e coletiva.” (Narrativa Profissional E, 27/10/2016)

Assim, o contido nas narrativas profissionais dessa escola convergiu com os olhares apresentados pelo diretor e coordenador, uma vez que indicou um acompanhamento contínuo com solicitações, sugestões e observações que trouxeram à tona a necessidade de se prover a participação de todos atores no processo e, ainda, se refletir acerca do documento e ações.

Após essa interpretação acerca das cinco escolas pesquisadas, tendo por foco o PPP e as contribuições do supervisor escolar no que se refere à criação de um clima democrático, com papel fundamental no PPP, há indicação de que o trabalho exercido por esse profissional contribuiu com a legitimação da gestão democrática, haja vista o trilhar de ações numa perspectiva colaborativa e de acompanhamento contínuo, embora sob fortes marcas orientativas e de monitoria de cumprimento de aspectos legais e normativos.

E, em decorrência, a criação de um ambiente propício ao trabalho em parceria, em que o supervisor é visto como um dos atores responsáveis pelas ações junto à escola, as quais, embora em caminhos distintos, apresentam como ponto de chegada o mesmo destino: um ensino de qualidade social, com base na equidade e igualdade de direitos, proporcionados pela participação de todos aqueles que fazem parte do processo ensino-aprendizagem.

Diante dessas reflexões, percebeu-se o supervisor escolar numa ação de acompanhamento e monitorização das atividades contextualizadas e realizadas por pessoas em desenvolvimento, tal como Alarcão & Canha (2013) valorizam a supervisão, trazendo à tona uma intencionalidade orientadora, formativa, com um caráter transformador de origem reflexiva e autônoma.

Sendo assim, averiguou-se que a participação do supervisor é o meio que pode garantir que seu papel seja fulcral no PPP e na criação de um clima democrático, sendo protagonista traz ao ambiente um acompanhamento contínuo do processo; como parte não fiscaliza, apenas acompanha e monitora, contribuindo para a consolidação do seu papel na escola.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou a discussão da influência da supervisão escolar no processo de construção do PPP, numa perspectiva da gestão escolar democrática, em cinco escolas da rede municipal de Guarulhos. Assim, os olhares dos diretores e dos coordenadores pedagógicos e a escrita da supervisão escolar por meio das narrativas profissionais constantes nas escolas permitiram concretizar o pretendido quanto aos dados colhidos e as percepções compartilhadas, com características que convergem aos objetivos específicos desta pesquisa.

Decorrentes a isso, os objetivos específicos também puderam ser atingidos. Assim, quanto ao objetivo: *Identificar as várias dimensões da atuação da supervisão escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico das escolas pesquisadas*, considera-se que a atuação supervisor na construção do PPP das escolas pesquisadas permeia dimensões, em um âmbito administrativo e pedagógico, no qual há características da atuação supervisora que indicam o supervisor escolar como conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão.

E, com isso, sendo possível trazer, ao cenário, ações colaborativas em âmbito administrativo e pedagógico, tendo em vista a interação entre supervisor e os atores escolares, propiciada por meio de troca de diálogo e experiência, em face da contribuição de um olhar de fora de modo global e abrangente, porém com base na realidade vivenciada no respectivo âmbito escolar.

Além disso, localizou-se o supervisor sendo visto com atuação numa dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas, enquanto coparticipante o cumprimento das ações, bem como das normas e orientações com base em aspectos legais, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas, zelando pelo cumprimento da legislação, diretrizes e de toda estrutura de organizacional de documentação.

Dessa forma, enquanto facilitador do diálogo entre escola e supervisor, observou-se a utilização de diversos meios de comunicação, com atuação não se limitando a visitas presenciais do supervisor. Com isso, ampliando a possibilidade de discussões, orientações, com alertas do supervisor quanto a possíveis acontecimentos e consequências, esclarecimento de dúvidas com monitoria e acompanhamento constante e, conseqüentemente, (re)planejamento de ações e tomada de decisões, com incentivo, também, a inovações e qualificação da equipe escolar.

Nesse contexto, percebeu-se a relevância do olhar do supervisor para as especificidades da equipe gestora, considerando a individualidade com orientação na elaboração das ações, regras e na execução das mesmas, com visão ampla de todo o processo pedagógico, podendo impactar nas ações dos professores.

Tal impacto pôde ocorrer à medida que o supervisor, por meio desse acompanhamento contínuo, forneceu orientações, sugestões e formações pedagógicas que auxiliaram o trabalho do professor em sala de aula, com constante diálogo do supervisor como caminho para se atingir as ações dos professores.

Dessa maneira, percebeu-se supervisor escolar como influenciador de envolvimento e parcerias, considerando que, na prática, sua atuação acaba se configurando em auxílio, à medida que ao trazer orientações e informações, participa das ações da escola.

Nesse sentido, ao atuar junto à escola, esse profissional se enxerga como agente e, portanto, partilha conhecimento, com apoio e incentivo para que todos os participantes do PPP possam refletir sobre a prática, colaborando de forma direta e indireta com a educação de qualidade social na formação e integração do cidadão no contexto dos direitos humanos que já estão postos.

Para tanto, constatou-se o supervisor o olhar do supervisor voltado à totalidade e ao processo, em contexto com o processo coletivo democrático, não se limitando apenas a documentos e procedimentos, trazendo à vivência um ambiente favorável ao trabalho unificado entre escola e comunidade, num processo evolutivo do PPP.

Destarte, foi possível encontrar o supervisor com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático, diante da contribuição com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola, considerando sua participação nas tomadas de decisões com os gestores, envolvendo todos os protagonistas e responsáveis pelo processo educativo, porém numa perspectiva avaliativa do processo com indicação de correções das ações que podem não contemplar uma dimensão democrática.

Já no que se refere ao objetivo: *Analisar as relações entre a ação da supervisão escolar e os atores das escolas no processo de construção do Projeto Político-Pedagógico*, encontrou-se a possibilidade de o supervisor contribuir com uma visão global e abrangente da realidade escolar, resultando em ações que podem garantir uma relação dialógica e de boa escuta, a qual acaba culminando numa parceria, haja vista impactos na formação da equipe e na assessoria quanto ao auxílio, orientação e problematização necessária em face da complexidade da prática escolar.

Em decorrência, percebeu-se o supervisor como, também, um integrante da equipe gestora, porém com um olhar distanciado que contribui com a escola justamente por poder visualizar pontos que os atores diretamente envolvidos acabam não percebendo. Nesse contexto, surge o supervisor visto como parceiro da escola.

Nessa direção, foi possível se contemplar o objetivo: *Verificar o impacto da ação supervisora na operacionalização da gestão democrática a partir do Projeto Político-Pedagógico das escolas pesquisadas*, considerando que a parceria anteriormente afirmada, também, viabiliza uma conexão entre teoria e prática; porém com interligação entre aspectos legais e teóricos. Daí o porquê o supervisor conseguir atingir a formação dos professores e, ainda, impactar a gestão democrática, uma vez que ao participar do processo, automaticamente monitora as ações, porém com protagonismo; fato esse que o faz ser visto como uma referência de fora, capaz de enxergar além.

Tal fato faz com que o PPP não chegue ao olhar do supervisor apenas pronto para ser friamente analisado à luz das leis e cumprimento de prazos; com participação, embora indireta nesse documento, o supervisor acaba contribuindo processualmente e, então, quando se finaliza o planejamento das ações a constarem no documento, encerra-se um trabalho a várias mãos; tornando-se significativo e, com isso, como o supervisor, também, participou do processo, não é visto como um fiscal, mas sim um dos atores que foram primordiais no processo.

Destarte, para desvelar de que modo o supervisor pode contribuir para a transformação do PPP e para o seu uso adequado aos contextos escolares e, ainda, de que modo o supervisor escolar pode transformar o seu papel de fiscalizador em incentivador da criação do clima democrático e de colaboração para o desenvolvimento das escolas, a seguir apresenta-se o encontrado, tendo por base as hipóteses elencadas no presente estudo.

*A hipótese - o trabalho desenvolvido pelo supervisor escolar pode impactar nas ações da escola, de modo que a contribuir para que uma prática de participação tanto da equipe quanto comunidade escolar, num processo democrático, tendo por base o diagnóstico e o diálogo vivenciado no processo de legitimação do PPP – foi confirmada.*

Entretanto, os atores escolares apresentaram a percepção de que, para que isso ocorra, o supervisor precisa atuar com base em aspectos legais e, por isso, esperam que suas ações visem ao cumprimento de leis; fato confirmado nas narrativas profissionais do supervisor, em que se constatou que suas orientações ocorrem à luz de legislação e documentos norteadores da rede de ensino pesquisada, indicando uma expectativa de monitoria do supervisor.

No que se refere à hipótese - *o trabalho do supervisor escolar só se torna eficaz se for uma consequência de acompanhamento contínuo, levando-se em conta a relevância da assessoria e planejamento em todo o processo do PPP -*, é possível afirmar que a hipótese foi confirmada, haja vista que essa continuidade do trabalho traz pertença ao supervisor, de tal forma que acaba sendo visto como representante

da escola com olhar peculiar global e abrangente que pode contribuir significativamente seja tecnicamente, administrativamente ou pedagogicamente.

Nesse acompanhamento contínuo, também, consta mais uma das hipóteses confirmadas - *o diálogo do supervisor escolar com a escola e os registros desse profissional podem se tornar caminhos possíveis em ambiente democrático, pois os seus fundamentos podem auxiliar no fortalecimento na tomada de decisões e registros oficializam e respaldam as ações desenvolvidas, em consonância com exigências legais, desde que numa perspectiva reflexiva.*

Todavia, observou-se que esses registros, também, exercem função de memorial da escola, não só num processo dialógico, mas incentivador de um ambiente colaborativo não só de orientações, problematizações, reflexões e pesquisa, mas também de reconhecimento do êxito e dedicação dos atores escolares.

A hipótese - *a eficácia da atuação da supervisão escolar não está relacionada apenas a questões hierárquicas, mas com o amplo olhar do supervisor escolar, com base no perfil de cada escola, tendo a legislação apenas como base para se garantir a equidade necessária na busca de garantir direitos e cumprimento de deveres e não como único caminho a ser seguido – foi confirmada, porém com ressalvas.*

De fato, constatou-se que é o olhar global e abrangente do supervisor que possibilita à escola um “olhar de fora”. Porém os olhares dos atores indicam que há essa expectativa oriunda da atuação esperada do supervisor com base em leis, o que faz que se corra o risco de o supervisor utilizar apenas a legislação como base para o cumprimento da legalidade.

Portanto, se não houver um acompanhamento contínuo, esse olhar necessário não será possível e, com isso, a democracia na escola passa a ser condicionada a uma assinatura dos atores, concretizada em papel, com moradas em gavetas sem localização conhecida e, então, se tenha um ambiente de pseudodemocracia.

Também, notou-se que a comunicação do supervisor, em algumas das escolas pesquisadas, não se limitou às visitas presenciais, estendendo-se aos diversos meios de comunicação, inclusive informal, indicando que a comunicação foi um elemento

primordial, para que a supervisão pudesse acompanhar continuamente a escola e pudesse exercer uma assessoria nessa relação de parceria.

Nesse sentido, ao supervisor há a possibilidade em se apresentar com uma “super visão” com seu olhar global e abrangente, trazendo possibilidades de mudança para a vivência democrática nas escolas, utilizando o PPP como caminho e não instrumento final, sendo operacionalizado à medida que é construído, configurando-se como o resultado concretizado do trabalho de todos.

Este trabalho de todos integra ações, cujos objetivos principais culminam em diminuir a distância entre os sonhos e anseios da escola e a realidade vivenciada, trabalho esse com longa caminhada. Afinal, a escola é viva e, portanto, em constantes transformações, novos sonhos e necessidades, as quais é necessário dar respostas adequadas.

E, tendo em vista a relevância dos meios de comunicação do supervisor enquanto facilitador do processo para o acompanhamento contínuo considerado como fundamental para o trabalho significativo e viabilizado por meio da “super visão” apresentada pelo supervisor, a qual superou marcas da presença de aspectos legais inerentes às atribuições desse profissional e, então, corroborou para a quebra da visão estereotipada do supervisor enquanto fiscalização, considera-se a relevância da ampliação da temática acerca dos meios de comunicação do supervisor escolar e os elementos que os cercam enquanto estudos futuros.

## 6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcão, I. (2003). *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: Cortez.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica. Uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem* (2.ª Ed.). Coimbra: Livraria Almedina.
- Alarcão, I. & Roldão, M. C. (2008). *Supervisão: um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Mangualde: PEDAGO.
- Alarcão, I. & Canha, M. B. Q. (2013). *Supervisão e Colaboração: uma Relação para o Desenvolvimento*. Porto: Porto Editora. Coleção NOVACIDIne.
- Alarcão, I. (2014) Desenvolvimento Profissional, interação colaborativa e supervisão. In J. Machado, & J. M. Alves (Orgs.), *Coordenação Supervisão e Liderança – Escolas, projetos e aprendizagens*. Porto: Universidade Católica Editora, pp. 22-35.
- Alonso, I. (2006). A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. In N.S. C. Ferreira, (Org.), *Supervisão Educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação* (4.ª Ed). São Paulo. Cortez.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Barroso, J. (1998). *O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal*. In N. S. C. Ferreira, (Org.), *Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Características da investigação qualitativa*. In *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brandão, C. R. (1989). *O que é educação*, (19.ª Ed.) São Paulo: Brasiliense.
- Cunha, L. A. (1987). A Educação na Nova Constituição. *Revista da Associação Nacional de Educação – ANDE*, Ano 6, nº 12, pp. 5-10.
- De Rossi, V. L. S. (2004). *Gestão do projeto político pedagógico: entre corações e mentes*. São Paulo: Moderna.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Trad. Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, N. S. C.; Aguiar, M. A. da S. (Orgs.), (2006). *Gestão da Educação – impasses, perspectivas, compromissos*. São Paulo: Cortez.
- Franco, A. C. M. N. F. (2012). *Modelos e práticas de desenvolvimento dos professores: análise de um percurso*. Relatório Reflexivo apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação. Viseu, Portugal.
- Franco, F. C. (2003). O Coordenador Pedagógico e Professor iniciante. In E. B. G Bruno; L. R. Almeida; L. H. S Christov, *O Coordenador Pedagógico e a Formação Docente*, (4ª Ed.). São Paulo: Loyola.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*, (13ª Ed.) São Paulo: Paz e Terra.
- Gadotti, M. (1997). *Autonomia da escola: princípios e preposições*. São Paulo: Cortez.
- Ganzeli, P. (2001). O processo de planejamento participativo da Unidade Escolar. *Revista eletrônica Política e gestão educacional*. Vol. 1, Unesp. Disponível em <<http://www.fclar.unesp.br/#!/departamentos/ciencias-da-educacao/publicacoes/revista-eletronica/numero-1/aceso> em 19/02/2016.
- Giancaterino, R. (2010). *Supervisão Escolar e Gestão Democrática: um elo para o sucesso escolar*. Copacabana, RJ: Wak.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*, (4.ª Ed.) São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*, (6.ª Ed.) São Paulo: Atlas.
- Gonsalves, E. P. (2001). *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. Campinas: Alínea.
- Hair, J. F.; Babin, B.; Money, A.H.; Samuel, P. (2005) *Fundamentos métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática* (4.ª Ed.) Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2010). *Pedagogia e Pedagogos para quê?* (10.ª Ed.) São Paulo: Cortez.



- Lima, C. de. Um olhar histórico sobre a supervisão. (2008) In. Rangel, M. (org.). *Supervisão pedagógica: princípios e práticas*. (8.ª Ed.) Campinas, SP: Papirus, pp. 69-80.
- Lück, H. (2013). *Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional* (29.ªed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lück, H. et.al. (2005). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. (5.ª Ed.) Petrópolis: Vozes.
- Manzini, E. J. (1991), *A entrevista social*. Didática, São Paulo.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.-São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. de S. (org). (2010). *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (12.ª Ed.). São Paulo: Hucitec.
- Moreira, M. A. (2005). *A Investigação-Ação na Formação em Supervisão no Ensino do Inglês: Processos de (co-)Construção de Conhecimento Profissional*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- Muramoto, H. M. S. (1994). *Alternativas para a organização do trabalho de supervisão*. Revista Ideias, São Paulo, FDE, n. 24, pp. 133-142.
- Oliveira-Formosinho, J. (Org.), (2002). *A Supervisão na Formação de Professores II – Da Organização à Pessoa*. Porto: Porto Editora.
- Oliveira, J. F. De & Moraes, K. N. de & Dourado, L. F. *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf)> Acesso em 10 de Fevereiro de 2017.
- Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*, (2.ª Ed.) Addison Wesley Publishing Company.
- Quaglio, P. (2009) *Gestão da educação e dialogicidade problematizadora*. In: Revista Brasileira de Política e Administração da educação – v. 25, nº 1.
- Ribeiro, D. (2016). "DARDE, ANTONIA (2016). Freire e educação. Ramada: Edições Pedago", *Revista Portuguesa de Educação*, V. 29, 2, pp. 421-425.

- Ribeiro, D. (2000). A supervisão e o desenvolvimento da profissionalidade docente. In I. Alarcão (org.), *Escola reflexiva e Supervisão: Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora, pp. 89-94.
- Ribeiro, D. & Moreira, M. A. (2007). Onde acaba o Eu e começamos Nós...diários colaborativos de supervisão e construção da identidade profissional. In R. Bizarro (org.), *Eu e o Outro: Estudos multidisciplinares sobre identidade(s) e práticas interculturais*. Porto: Areal Editores, pp. 43-57.
- Roldão, M. C. (2000). A Escola Como Instância de Decisão Curricular. In: Alarcão, I. (org). *Escola Reflexiva e Supervisão*, (pp.69-76). Porto: Porto Editora.
- Roldão, M. do C. Desenvolvimento Profissional, interação colaborativa e supervisão. (2014) In: Machado, J. & Alves (ORGS.), J. M. *Coordenação, Supervisão e Liderança – Escolas, projetos e aprendizagens*. Porto: Universidade Católica Editora, pp 36-48.
- Rosa, A. S. (2013). *A importância do supervisor pedagógico na organização escolar*. Revista Perquirere, 10 (2), pp. 46-58.
- Ruiz, J. A. (1996). *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas.
- Santana, S. D. S., Gomes, R. D. S., & Barbosa, J. S. (2012). O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. *Cadernos da Pedagogia*, 6 (11), 62-73.
- Sá-Chaves, I. (2004). *Supervisão pedagógica e formação de professores: a distância entre alfa e ómega*. In: Cadernos da ESE Lisboa – textos seleccionados pela autora, pp.161 -169.
- Sá-Chaves, I. (2007). *Formação, Conhecimento e Supervisão: contributos nas áreas da formação de professores e de outros profissionais*, (2.ª Ed.). Aveiro: Edições Universidade de Aveiro.
- Santana, S. da S. & Gomes, R. da S. B. & Sampaio, J. (2012). O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. *Cadernos da Pedagogia*, v. 6, n. 11. São Carlos, pp. 62-73,

- Santos dos, M. P. (2012). *O trabalho da trindade pedagógica gestora no contexto educacional escolar da atualidade: algumas reflexões*. Revista Imagens da Educação, v. 2, n. 2, p. 49-55. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/viewFile/15910/9347>> acesso em 19/02/2016.
- Saviani, D. (1992). *Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações* (3.ª Ed.) São Paulo: Cortez.
- Silveira, M. B. de L. & Cavalcanti, R. J. P. U. (2008). *A supervisão pedagógica democrática numa perspectiva freireana*. Disponível em<[http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/4256/1/FPF\\_PTPF\\_01\\_0905.pdf](http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/4256/1/FPF_PTPF_01_0905.pdf)> acesso em 10/02/2017.
- Souza, R. A. & Carnielli, B. L. (2003). Os Efeitos do Projeto Político Pedagógico na Gestão Escolar, segundo a concepção dos alunos. Estudos em Avaliação Educacional.
- Triviños, A. N. S. (1995). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Veiga, I. P. A. & Fonseca, M. (org). (2001). *As Dimensões do Projeto Político Pedagógico: novos desafios para a escola*. Campinas, SP: Papirus.
- Veiga, I. P. A. (2002). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In I. P. A. Veiga, (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*, (14.ª Ed.) Campinas: Papirus.
- Vasconcellos, C. dos S. (2009). *Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula*, (10.ª Ed.). São Paulo: Libertad.
- Vasconcellos, C. dos S. (2012). Planejamento projeto e ensino e aprendizagem e projeto político pedagógico. *Cadernos Pedagógicos do Libertad*, (22.ª Ed.) São Paulo: Libertad.

## LEGISLAÇÃO E OUTROS DOCUMENTOS

- Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, Senado, 1998. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em 18/05/2016.
- Brasil. Lei nº. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Diário Oficial, Brasília, 1996. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em 18/05/2016.
- Brasil. *Relatório do Projeto de Lei nº. 4.412 de 2001*. Diário Oficial, Brasília. Disponível em <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/136401.pdf>> Acesso em 01/02/2017.
- Brasil. *Lei Nº 10.172, DE 9 DE JANEIRO DE 2001*. Diário Oficial, Brasília. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm)> Acesso em 01/02/2017.
- Brasil. Lei 8.069/90. (2010). *Estatuto da criança e do adolescente*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.
- Brasil. Ministério da Educação. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola. Técnico em Gestão Escolar*. Brasília. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>> Acesso em 10/03/2016.
- Brasil. Ministério da Educação. (2013) *Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica*. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI.
- Guarulhos. P. do M. de. (2009). *Planejamento Escolar*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <

[http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento\\_2009.pdf](http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento_2009.pdf)>  
acesso em 15/03/2017

Guarulhos. P. do M. de. (2010). *Planejamento das Escolas da Prefeitura de Guarulhos – 2010*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <  
[http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento\\_2011.pdf](http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento_2011.pdf)>  
acesso em 15/03/2017.

Guarulhos. P. do M. de. (2010) Plano de Carreira. *Lei 6.711/2010*. Secretaria Municipal de Educação. Disponível em <  
[http://www.histoecultura.com.br/bibliotecavirtual/05/Plano%20de%20Carreira-plano\\_carreira\\_2aeducacao.pdf](http://www.histoecultura.com.br/bibliotecavirtual/05/Plano%20de%20Carreira-plano_carreira_2aeducacao.pdf)> Acesso em 24/03/2016.

Guarulhos. P. do M. de. (2010). *Quadro de Saberes Necessários (QSN)*. Secretaria Municipal de Educação. Disponível em <  
[http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/ppp\\_qsn.pdf](http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/ppp_qsn.pdf)> Acesso em 15/03/2016.

Guarulhos. P. do M. de. (2011). *Planejamento das Escolas da Prefeitura de Guarulhos 2011*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <  
[http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento\\_2011.pdf](http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento_2011.pdf)>  
acesso em 15/03/2017.

Guarulhos. P. do M. de. (2012). *Orientações para o O ANO LETIVO DE 2012*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <  
[http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento\\_2012.pdf](http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento_2012.pdf)>  
acesso em 15/03/2017.

Guarulhos. P. do M. de. (2013). *Planejamento das Escolas da Prefeitura de Guarulhos 2013*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <

<http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento-2013.pdf>>  
acesso em 15/03/2017.

Guarulhos. P. do M. de. (2013). *Planejamento das Escolas da Prefeitura de Guarulhos 2013*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <  
<http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento-2013.pdf>>  
acesso em 15/03/2017.

Guarulhos. P. do M. de. (2014). *Planejamento das Escolas da Prefeitura de Guarulhos 2014*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <  
[http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento\\_2014.pdf](http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento_2014.pdf)>  
acesso em 15/03/2017.

Guarulhos. P. do M. de. (2015). *Planejamento das Escolas da Prefeitura de Guarulhos - 2015*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <  
<http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento-2015.pdf>>  
acesso em 15/03/2017.

Guarulhos. P. do M. de. (2016). *PLANEJAMENTO da Rede Municipal de Educação de Guarulhos 2016*. Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Disponível em <  
<http://www.guarulhos.sp.gov.br/sites/default/files/planejamento-2015.pdf>>  
acesso em 15/03/2017.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Entrevista

#### Nota introdutória

Esta entrevista destina-se ao gestor da escola e tem os seguintes objetivos: conhecer a opinião acerca do papel do supervisor escolar; conhecer a opinião acerca dos atores do processo de construção do Projeto Político-Pedagógico; conhecer a opinião sobre o impacto da supervisão no desenvolvimento de uma escola democrática. Os dados recolhidos, por entrevista, destinam-se à compreensão do valor atribuído pelos atores de gestão à supervisão. Esta recolha de informação integra-se num estudo de mestrado, conducente à especialização em educação, especificamente em administração das organizações educativas, com o título:

*Uma “super visão” do Projeto Político-Pedagógico: possibilidades para a gestão escolar democrática.*

No cumprimento das questões de natureza ética e de rigor da investigação, assegura-se o anonimato dos respondentes e os dados obtidos na entrevista serão utilizados exclusivamente neste estudo.

Muito obrigada pela sua colaboração.

#### PERGUNTAS PRINCIPAIS

##### I. Supervisor escolar: papel e função

1. Qual é a sua visão do supervisor escolar?
2. Que habilidades e competências do supervisor escolar podem viabilizar as ações da escola?
3. Qual é a avaliação que faz da relação do supervisor escolar com o trio gestor?

##### II. Construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP)

1. Como descreve o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola onde você trabalha?
2. Como caracteriza a sua participação no PPP da escola onde você trabalha?
3. Como percebeu que o PPP da sua escola estava, de fato, a ser implementado?
4. Como caracteriza a participação do supervisor escolar no processo de implementação e operacionalização do PPP em sua escola?
5. Quais são avanços que você julga que ainda são necessários e que estão relacionados à atuação do supervisor para a viabilização do PPP na escola onde você trabalha?

### **III. Relações entre a supervisão escolar e os atores escolares no processo de construção do Projeto Político-Pedagógico para uma escola democrática.**

1. Quais são as funções exercidas pelo supervisor escolar que podem contribuir para a legitimação da gestão democrática por meio do PPP?
2. Qual é o papel do supervisor escolar que destaca para contribuir na articulação das ações propostas na programação do PPP a fim de se legitimar a participação de todos e alcançar o planejado em face da aprendizagem dos educandos?
3. Sintetize, por favor, em verbos as ações do supervisor escolar que podem contribuir para uma gestão escolar democrática?
4. Para terminar, peço o favor de completar a seguinte frase:  
Ao supervisor escolar compete...



## Apêndice B – Questionário

### TEMA I – PAPÉIS DOS ATORES DE CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

**Nota prévia:** neste bloco de questões, assinale com **X** as suas opções de resposta:

#### 1. Os atores que participaram do processo de construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) foram:

apenas o(a) diretor(a).	
diretor(a) e a coordenação pedagógica.	
diretor, vice-diretor, coordenação pedagógica e os professores.	
diretor, vice-diretor, coordenação pedagógica, professores e demais funcionários.	
diretor, vice-diretor, coordenação pedagógica, professores, demais funcionários, comunidade escolar.	
diretor, vice-diretor, coordenação pedagógica, professores, demais funcionários, comunidade escolar, pais e alunos.	
diretor, vice-diretor, coordenação pedagógica, professores, demais funcionários, comunidade escolar, pais, alunos e supervisor escolar.	

#### 2. Escolha uma alternativa que expresse a sua opinião sobre a construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP)

A construção e implementação do PPP é de responsabilidade apenas da direção e coordenação pedagógica.	
A construção e implementação do PPP é de responsabilidade apenas dos professores.	
A construção e implementação do PPP é de responsabilidade apenas dos professores.	
A construção e implementação do PPP é de responsabilidade da direção, coordenação, professores, demais funcionários, comunidade, pais e alunos.	
A construção e implementação do PPP é de responsabilidade da direção, coordenação, professores, demais funcionários, comunidade, pais, alunos e supervisão escolar.	

#### 3. Relações entre a supervisão escolar e os atores escolares no processo de construção do Projeto Político-Pedagógico:

Apenas o supervisor escolar pode dar garantias de uma gestão efetivamente democrática por meio do PPP.	
Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.	
A atuação da supervisão escolar se limita a exigir o PPP pronto, não sendo relevante a observação da participação dos atores envolvidos no processo de construção e implementação desse documento.	
Apenas o supervisor escolar pode alterar qualquer informação do PPP e, para tanto, não precisa solicitar aprovação do coletivo.	

## TEMA II – AÇÃO DO SUPERVISOR ESCOLAR PARA A ESCOLA DEMOCRÁTICA

**Nota prévia:** neste bloco de questões, assinale com **X** as suas opções de resposta:

### 4. Qual afirmativa melhor define a contribuição do supervisor escolar em face da gestão democrática?

O supervisor escolar contribui com a gestão democrática com sua atuação na legitimação/operacionalização do PPP, garantindo o cumprimento da entrega desse documento.	
O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na legitimação/operacionalização do PPP, fiscalizando a escola.	
O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na legitimação/operacionalização do PPP, assessorando e acompanhando a escola.	
O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.	

### 5. Qual afirmativa melhor define a atuação do supervisor escolar no que se refere aos aspectos legais numa perspectiva de gestão democrática?

Em sua prática, o supervisor escolar deve apenas verificar se os aspectos legais estão sendo cumpridos.	
Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas.	
Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar aspectos legais para impor limites à	

atuação da escola.	
Em sua prática, o supervisor escolar deve prever os aspectos legais apenas para fins de estudo.	

**6. Assinale uma alternativa que melhor se aplique às ações do supervisor escolar, em sua escola, no que se refere à legitimação do PPP?**

Apoiar tecnicamente, administrativamente e pedagogicamente a escola, comunicando-se com eficácia a fim de não só orientar, mas refletir quanto possíveis caminhos, investigando e contribuindo na compreensão e clarificação das ideias, estimulando a apresentação de possíveis soluções em face dos assuntos discutidos e que impactam na legitimação do PPP.	
Apoiar administrativamente a escola, orientando os aspectos legais e monitorando as ações da escola a fim de impor o foco da discussão das soluções, elencando apenas as consequências legais do não cumprimento de atribuições; portanto, apresentando soluções prontas em face dos assuntos discutidos e que impactam na legitimação do PPP.	
Apoiar tecnicamente e administrativamente a escola, fornecendo orientações por escrito, visando explicitar as consequências quanto ao cumprimento ou não das orientações, a fim de evitar problemas, contribuindo com orientações prontas em face dos assuntos discutidos e que impactam na legitimação do PPP.	
Apoiar tecnicamente a escola, apresentando relatórios detalhados com procedimentos a serem seguidos, com vistas a garantir o cumprimento de normas e cumprimento de prazos, fornecendo aspectos predeterminados a serem considerados nas ações da escola, contribuindo para a finalização e entrega do PPP.	

**7. Descreva quais são as habilidades, competências e ações do supervisor escolar que contribuem em sua prática cotidiana para a legitimação das ações propostas numa perspectiva democrática e colaborativa?**

---



---



---



---



---



---



---



---

## Apêndice C – Transcrição das Entrevistas

### I. Supervisor escolar: papel e função

1. Qual é a sua visão do supervisor escolar?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Uma visão panorâmica das ações promovidas no contexto educacional, ligada fundamentalmente ao trabalho docente, a gestão pedagógica e administrativa, orientando, assessorando, sendo parceira no processo ensino aprendizagem como um todo, acompanhando como coparticipante o cumprimento das ações, bem como das normas e orientações advindas da Secretaria de educação.”
Escola B	“O Supervisor escolar é antes de tudo o orientador da escola, seja em seus aspectos administrativo-burocráticos, seja nos aspectos pedagógicos e das relações humanas.”
Escola C	“Na realidade, hoje, o supervisor é aquele que cria um vínculo com a instituição, com a escola. Não é mais aquela figura daquela pessoa que vem pra só fiscalizar a escola, mas que atua junto com a equipe escolar, que participa tanto do burocrático, do administrativo, como do pedagógico. Ele pode elaborar planos, ele pode participar da rotina, ele tem que conhecer essa escola para poder atuar com propriedade; então, não é mais aquela função de vir só pontualmente na escola para supervisionar e fiscalizar a escola.”
Escola D	“O supervisor escolar ele precisa ter uma ampla visão de todo o processo pedagógico, não só administrativo das unidades escolares que ele atua. Então, apenas papel burocrático eu não entendo que seja o papel do supervisor, mas sim acompanhar pedagogicamente.”
Escola E	“O supervisor escolar aqui ele atua como parceiro, né... ele é parceiro da escola. Ele age nas ações, nas dúvidas, ele traz informações, ele orienta, quando necessário; então, eu creio que a função do supervisor; essa é uma das funções que a minha supervisora tem realizado aqui na escola.”

2. Que habilidades e competências do supervisor escolar podem viabilizar as ações da escola?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Através da parceria estabelecida e do trabalho em equipe, que são primordiais na viabilização das ações propostas, imbuídas de conhecimento da área, que sendo compartilhados com os demais profissionais da escola, através de orientações, acompanhamentos das ações pedagógicas e administrativas, assessorando-as,

	viabiliza de forma positiva, com vistas ao fortalecimento do grupo o universo de ações pedagógicas e humanas dentro da escola.”
Escola B	“Partindo de uma formação sólida, seja também um pesquisador, não apenas no campo teórico, mas na busca do conhecimento da cultura da escola onde exerce a função, reconhecendo as nuances específicas do local, e a partir deste conhecimento, construa os caminhos de orientador coparticipante das propostas locais. Assim, tendo o olhar de fora, ajude a integrar as jornadas das diversas unidades escolares aos propostos da Rede em que atua.”
Escola C	<p>“O domínio da legislação, mas não só da legislação, o conhecimento também do pedagógico, das teorias atualizadas para poder fazer intervenções com consciência e com propriedade.”</p> <p>Nota: A diretora responde a essa questão sucintamente, delimitando a resposta em dois aspectos: legais e pedagógicos. Por isso, a entrevistadora acrescentou uma pergunta para ampliar o olhar apresentado e, então, na resposta posterior recebeu uma afirmativa também objetiva, porém fundamentada e apresentada de modo natural por meio de uma fala contínua e indicativos de um olhar de quem promove um trabalho conjunto com a supervisão escolar.</p>
Escola D	“O conhecimento didático-pedagógico, as ações diretas relacionadas ao âmbito administrativo de legislação... (A diretora faz pequena pausa para pensar e verbaliza “Que mais?” E, então diz “deixa eu pensar, tem mais coisa”). Após, diz: “toda estrutura de organizacional de documentação, diretrizes relacionados ao cumprimento da legislação que já é um papel inerente da função também auxiliam.”
Escola E	“Ela traz informações, né... as orientações, às vezes, que saem via diário oficial ou via secretaria de educação que a gente tem algumas dificuldades no entendimento daquilo que tá solicitado lá, ela traz informação para poder ampliar o nosso conhecimento; ela amplia, ajuda ampliar o nosso conhecimento para o bom andamento da escola, né. É... <b>Pausa para pensar...</b> Outra coisa, ela me ajuda, nos ajuda nas formações, quando precisa fazer algumas formações com as professoras, ela me ajuda com textos, com orientações via QSN, via... <b>Pausa para pensar...</b> email, de diversas maneiras.”

### 3. Qual é a avaliação que faz da relação do supervisor escolar com o trio gestor?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Avaliação positiva, pois formamos um bloco de atuações coesas e colaborativas, que buscam vencer os desafios da educação.”
Escola B	“O supervisor escolar conseguiu olhar para as especificidades das funções gestoras dentro da Unidade Escolar, e tratou estas individualidades de tal forma que ao final do processo, havia estabelecido a unidade dos processos escolares, construindo avanços significativos que se refletiram na aprendizagem dos alunos.”
Escola C	“Uma pessoa mediadora, que tem uma postura mediadora, não só de intervencionismo, mas de participar, de estar junto, sabendo ouvir, sabendo dialogar, sabendo participar; tem que ser uma pessoa aberta também porque cada escola é uma escola diferente; então, não com uma visão fechada, mas que possa se adaptar à realidade de cada escola que supervisiona.”
Escola D	“Primeiramente, esta relação tem que partir de toda visão democrática. Então, a

	partir da visão democrática, discute-se todos os processos que têm que acontecer dentro da unidade para que todos falem da mesma maneira, ou seja, consigam chegar a um consenso das decisões que devem acontecer dentro da unidade e baseado no que a lei exige ou o que a Secretaria de Educação, por meio das suas Portarias e Decretos também propõem no funcionamento da questão administrativa.”
Escola E	“Nós temos uma relação muito boa, né. Uma relação de parceria sempre. Ela nunca, em momento algum, que a gente precisou da supervisão escolar na escola, em todos os pedidos, a gente se sentiu sem respaldo da supervisão. Então, tanto a nossa supervisora, como se a gente precisar de algum outro supervisor, caso não esteja naquele momento disponível para nos atender, a gente sempre tem um respaldo no geral. E a nossa supervisora, nosso contato é muito próximo porque ela entende o trabalho da escola. Ela consegue entender a realidade da escola; então, isso facilita o trabalho.”

## II. Construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP)

1. Como descreve o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola onde você trabalha?

Diretores	Transcrição
Escola A	“A construção do PPP se desenvolveu de forma coletiva, envolvendo os gestores, todos os funcionários, pais de alunos, alunos da EJA e representantes da comunidade local, que cooperaram elencando aspectos primordiais à nossa U.E., bem como o desenvolvimento das ações para o cumprimento do mesmo, sendo que nas primeiras etapas contamos com o empenho e cooperação da supervisão escolar que naqueles momentos acompanhava nossa escola.”
Escola B	“Partimos de um sonho, uma escola ideal, juntamos a isso as dificuldades do nosso cotidiano, e sintetizamos um projeto possível onde o objetivo maior foi diminuir a distância entre o sonho e o real.”
Escola C	<p>“Foi um processo coletivo realmente de participação de todos, desde os professores, funcionários de limpeza, comunidade escolar, diretor, coordenador, supervisor; todos colocaram a mão e contribuíram com o PPP; foi uma construção realmente coletiva.”</p> <p>Nota: A diretora responde com objetividade de modo natural e em fala contínua, sem pausa. Interessante notar a repetição do advérbio de modo realmente e em destaque no tom de voz apresentado.</p>

Escola D	“O processo de construção do PPP ele foi coletivo; baseado inicialmente no ideal de escola que todos os atores principais têm, ou seja, professor, aluno, equipe gestora e comunidade. Depois, a relevância desse ideal com o real que a gente tinha; conseguindo elencar qual eram as necessidades da unidade para depois propor as ações que a gente chama de programação. Então, ele foi realizado dessa maneira. Aí, todos os anos, há uma avaliação de tudo que se coloca como necessidade e se essas necessidades foram alcançadas; os objetivos dessas necessidades foram alcançados ou se há uma necessidade de supressão dessa ação ou acrescentar uma outra necessidade que apareceu no decorrer do processo.”
Escola E	“Então, o processo foi assim: a secretaria de educação veio trazendo para nós vários questionamentos, a gente ia nas reuniões, nos encontros na secretaria de educação e a gente trazia as questões para que a equipe, no geral, respondesse essas questões. Então, foi um processo, acho que ao longo de quase de dois anos de construção, que a gente trazia as questões para os funcionários, discutia elas com o grupo e cada um contribuía com seu questionamento pessoal e depois a gente formalizava num texto único, né para poder construir e ter um processo final.”

## 2. Como caracteriza a sua participação no PPP da escola onde você trabalha?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Como um articulador/mediador do grupo gestor e de todos os envolvidos no Processo de Construção do nosso PPP.”
Escola B	“Houve momentos de participação com o coletivo, mas em alguns momentos se fez necessário um distanciamento do gestor em detalhes mais específicos dos vários grupos a se representarem no documento, para que ao final, pudéssemos construir junto com o grupo de sistematização um documento que carregasse de fato a cultura da escola, sem desprezar os aspectos integrativos com a Rede a que pertencemos.”
Escola C	<p>“Além de ter sido ouvida, também de ter podido contribuir com a minha opinião; a sistematização que foi realizada, as interferências ali, sondando com as pessoas na hora dos diálogos, das conversas coletivas, sempre inferindo e conversando com as pessoas o que elas tinham de ideias para contribuir com o PPP. E a sistematização que foi um trabalho árduo, mas que a supervisora ajudou bastante e conseguiu ser registrado aí.”</p> <p>Nota: Interessante notar aqui a naturalidade acentuada na fala, haja vista as marcas da oralidade, embora possam indicar fuga da norma padrão da língua que denotam que a diretora estava se vendo ao compartilhar essa impressão, percebendo uma marca forte na sistematização das ideias e incentivo para a participação do que ela repete e chama de “pessoas”.</p>
Escola D	“Mediando todo processo como partícipe das formações que foram colocadas pela Secretaria de Educação e conduzindo uma maneira não a propor ao grupo ações, mas que eles colocassem de uma forma quais seriam as necessidades que eles achavam imprescindíveis para que a ação da escola tivesse um bom andamento.”

Escola E	<p>“Bom, eu tive a participação na questão de, assim, formalizar com as meninas todas as questões que a gente trazia, porque muitas vezes elas tinham dúvidas de entendimento naquilo que era questionado e aí a gente sentava para formalizar e montar o PPP. Então, a parte final de montar o PPP foi a minha participação e aí, lógico, sempre abrindo a cada momento que ele estava sendo formado abrir para todo corpo da escola, tanto funcionários como professores a abertura para se caso elas quisessem fazer qualquer tipo de adendo, não tivesse de acordo com qualquer coisa que estivesse escrito lá, a gente ia mudando esse processo de formação como foi anteriormente falado.”</p>
----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3. Como percebeu que o PPP da sua escola estava, de fato, a ser implementado?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Com a sua operacionalização.”
Escola B	“Quando deparávamos com determinadas situações que exigiam respostas claras, caminhos a seguir, e o PPP apresentava essas respostas e caminhos.”
Escola C	<p>“Quando percebemos que as ações que nós estabelecemos depois do diagnóstico, dos sonhos e afins estavam realmente sendo implementadas e a gente percebe que são ações contínuas até, que não se encerraram quando a gente construiu naquele momento; são ações que ainda vem sendo trabalhadas ao longo do tempo; nem tudo está posto, nem tudo tá completo e concretizado, mas a gente está trabalhando nisso.”</p> <p>Nota: “Nessa resposta, percebe-se que a diretora responde com firmeza, indicando a certeza de que as ações da escola são inacabadas e que há um trabalho coletivo, percebido no uso constante de “nós” e “a gente”, que embora possam trazer à tona a ideia de fuga da norma culta fornece indícios de pertença e naturalidade na participação e ponto de vista apresentado.</p>
Escola D	“A partir das ações que compõem todo o documento e norteiam o trabalho corresponsabilizando todos os partícipes. Desse modo, as ações mais palpáveis são as de cunho pedagógico e de gestão que puderam ser mensuradas através de diversos instrumentos. O comprometimento da equipe em se perceber corresponsável de todas as ações fez toda a diferença no processo em, de fato, implementar o PPP. Afinal, as avaliações e o planejamento foram e devem ser o instrumento de ação - reflexão para que de fato ocorressem as ações.”
Escola E	“Bom, foi agora logo no finalzinho; logo no finalzinho, a gente começou ... como a gente começou a montar lá o desejo, o sonho, a realidade, a gente foi formando e agora no final mesmo quando a gente teve as últimas questões para poder conseguir finalizar a questão de parceria com comunidade, parceria com todo corpo docente, agora no final quando a gente começou a juntar todo aquele monte de questões e a gente foi montando o PPP passo a passo, eu vi que, assim, valeu a pena o trabalho, né... Tem o rostinho de cada uma da equipe, da equipe das três escolas, tem a opinião de cada uma; então, não foi formado pela gestão, não foi formado juntamente só com a supervisora nos apoiando, porque ela também teve uma participação muito importante, me orientando na questão da montagem do PPP.”



4. Como caracteriza a participação do supervisor escolar no processo de implementação e operacionalização do PPP em sua escola?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Considero que a participação do supervisor escolar nas primeiras etapas de elaboração do PPP foi fundante, orientando, assessorando, acompanhando o processo, analisando os erros, coparticipando na elaboração das propostas e sua possível correção.”
Escola B	“O Supervisor Escolar teve papel preponderante em todo o processo de implementação e operacionalização do PPP em nossa escola. O que ajudou nessa construção foi a necessidade de termos um olhar externo distanciado, mas não alheio aos processos. Alguém que conhecesse o norte de nossa caminhada, mas que não assumisse o papel de timoneiro - visto que devia ser um processo coletivo e democrático – que não se preocupasse com os detalhes, mas com o conjunto da obra. O Supervisor cumpriu esse papel em nosso PPP, e se temos hoje um instrumento plausível, parte desse sucesso se deve também a esse ator.”
Escola C	<p>“Depois do registro, dessa construção que teve a mão da supervisora que ajudou bastante, a gente vê no dia a dia que as ações, muitas delas, têm a participação da supervisora, tanto no amparo na questão de legislação, mas mesmo na rotina de escola, a gente percebe que tem que ter essa mão da supervisora contribuindo; até na questão da formação que foi pedida no PPP, que é uma ação, a supervisora ainda tem contribuições, tem dado contribuições a respeito.</p> <p>Nota: Novamente, aqui, percebe-se marcas da oralidade na fala que indicam naturalidade e pertença no trabalho em parceria com a supervisão sinalizado pelo diretor a ser materializado na expressão informal “a mão da supervisora”.</p>
Escola D	“Auxiliando na verificação das ações propostas, também readequando algumas ações que não estavam claras, como conhecedor de todo o processo e da realidade da escola, uma vez que é bastante ativo, contribuiu com o seu olhar, seja ele pedagógico ou administrativo.”
Escola E	“Então, é o que eu acabei de falar. Ela... Eu montava, eu mostrava para ela para ver se estava de acordo, porque às vezes a gente tem alguma questão de como organizar, né... e, às vezes, a gente coloca algo que é primeiro e deveria ser em segundo lugar e aí ela me orientou na questão de organizar esse PPP; então, ela dizia “coloca isso aqui, coloca isso ali, isso aqui vem depois, né...” e formalizando, montando o corpo. Eu montei, mas para poder organizar passo a passo ela teve participação assim primordial, foi fundamental a participação da minha supervisora nesse processo final para poder deixá-lo prontinho.”

5. Quais são avanços que você julga que ainda são necessários e que estão relacionados à atuação do supervisor para a viabilização do PPP na escola onde você trabalha?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Julgo necessário ampliar a autonomia do supervisor, em seus diversos aspectos legais, já que há embasamento legal para tomada de decisões, o que agilizará, mediante a competência do mesmo, não só a conclusão e alterações, mas a execução das ações na escola, tendo em vista que houve participação/cooperação intrínseca na elaboração do PPP.”
Escola B	“Considerando que o campo da Educação não é estanque, mas dinâmico, onde mudanças fazem parte do processo, acreditamos que a atuação do Supervisor Escolar, analisando o andamento do PPP e oferecendo propostas de adequações em procedimentos que se tornaram obsoletos ou em desacordo com novas situações é o caminho para que ele seja sempre atual.”
Escola C	<p>“Eu não vejo que há coisas a serem melhoradas quanto a isso, a esse respeito está tudo bem encaminhado.”</p> <p>Nota: Essa resposta, o diretor fornece com a mesma objetividade apresentada ao decorrer dessa entrevista e é bem incisivo ao afirmar não há melhoras necessárias, pois há fruição nos encaminhamentos, indicando uma contínua evolução no processo dentro de uma naturalidade da ação coletiva externada ao longo das afirmativas compartilhadas pelo diretor.</p>
Escola D	<p>“Eu acho que como a gente conduziu esse processo até agora não há, nesse primeiro momento, que eu entenda que ainda há algo que a gente precisa acrescentar, até porque a gente vem aperfeiçoando as ações e a maneira como é conduzido todo o processo. Então, nesse primeiro momento não.”</p> <p>Nota: Houve demora para responder.</p>
Escola E	“O que eu acho que pode ampliar?... Bom, eu acho que, para mim, está ótimo, cada vez que a gente vai conversando, que a gente vai olhando um pouquinho o PPP, a gente vai tendo a cada momento ideias novas: “ eu acho que a gente poderia mudar um pouquinho ali”, como se fosse a vida real. Tá bom hoje, você lê amanhã, você acha que tem que mudar mais um pouquinho, né. Aí conforme as coisas vão acontecendo e ela, eu acho que a participação dela, o que ela tem feito na questão da montagem desse PPP eu não tenho muito o que acrescentar, né. A gente tem algumas ideias para melhorar, mas eu acho que primeiro a gente precisa assim, ela já tá prontinho, tá colocando ele em prática, eu acho que mais pra frente a gente senta com o grupo dá uma olhada para poder ver o que deu certo num processo contínuo porque eu acho que o PPP não igual a uma Bíblia, porque ele tem que sempre ter uma interferência porque o modelo da escola muda, né, o modelo de crianças na escola muda, as crianças do que era nas escolas há quatro anos não são a mesma, a comunidade muda e nesse processo a gente tem que acompanhar essa evolução; então, o PPP não é algo pronto que vai durar o resto da vida; a gente está tem que estar a todo momento sendo revisto; ele acabou de ser pronto, de repente, o ano que vem a gente muda de novo e, logo, o trabalho da supervisão só tem a continuar junto com o PPP.”

### III. Relações entre a supervisão escolar e os atores escolares no processo de construção do Projeto Político-Pedagógico para uma escola democrática.

1. Quais são as funções exercidas pelo supervisor escolar que podem contribuir para a legitimação da gestão democrática por meio do PPP?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Atuar com liberdade de expressão, respeito, compreensão e criatividade. Ter tomadas de decisões com os gestores envolvendo todos os protagonistas e responsáveis pelo processo educativo inserido do PPP.”
Escola B	“Todas as competências do Supervisor Escolar contribuem para a legitimação da gestão democrática do PPP, mas duas questões principais se destacam: a função orientativa e a de assessoria, já que ambas fogem do aspecto controlador que a função carrega como característica generalizante.”
Escola C	<p>“ Não sei... Nossa escola têm liberdade para falar com a supervisora, para tirar dúvida se precisarem; essa proximidade acontece; as coisas estão sendo viabilizadas ao longo do tempo; então, a questão formativa sinalizada no PPP a supervisora tem a contribuição dela para dar. A questão da ligação dela com a comunidade, essa supervisora consegue fazer interferência, intervenção se for necessário. Então, quanto as contribuições as funções da supervisora estão bem atreladas ao PPP sempre.</p> <p>Nota: O diretor respira e pausa rapidamente a fala e responde com objetividade e firmeza. Então, considerando o não sei suspirado no início da resposta, o qual indica que a diretora tem segurança no que afirma de sua escola, mas não sabe afirmar se isso é uma realidade de todas as escolas, a entrevistadora acrescenta a seguinte questão: <b>Se você tivesse que compartilhar essas funções para outra escola que não está nesse processo? Quais seriam?</b></p> <p>Nota: Sem titubear, o diretor responde:</p> <p>O primeiro ponto é uma escola que se veja democrática, o supervisor tem que ter essa postura democrática também, de escutar o outro, não é só demandar, orientar e fixar regras, ele tem que realmente ouvir a equipe, ouvir a comunidade e agir junto com essa comunidade, com essa equipe. Então, o primeiro ponto da gestão democrática seria isso, não é só a gestão democrática dentro da escola, o supervisor que faz parte dessa escola também tem que ser democrático, também tem que ouvir, participar e contribuir. Acho que o primeiro ponto seria esse.</p>
Escola D	“Pensando aí na questão histórica do supervisor, a gente entende que o supervisor, dentre as funções da educação, é o que mais tem contato com a legislação e acaba se aperfeiçoando cada vez mais em relação a isso. Então, quando ele para a fim de ler e avaliar todo o processo que foi construído pela equipe ele consegue identificar se essas ações estão dentro da proposta de gestão democrática e se não estão, auxiliar para a equipe consiga enxergar isso. Então, eu acho que é o que mais contribui. “

Escola E	<p>“Bom, a supervisora sempre me orienta que a comunidade tem que tá participando de tudo, todos os eventos da escola, a comunidade tem que ser participativa, tem que atender a todos e, assim, o PPP ele foi lido em reunião de pais, solicitado se os pais quisessem fazer algum adendo, se estava bom, se estava de acordo com a comunidade na qual está inserida; então, ela orienta que sempre tem que ter a participação porque o PPP não funciona só num espaço fechado em quatro paredes. Ele vai muito além, se reflete lá fora também. Por isso, eu entendo que a ação do supervisor de orientar e acompanhar faz com que automaticamente a comunidade e a escola trabalhe em conjunto e mesmo que a participação da comunidade não fosse uma dinâmica dessa escola, devido à orientação e acompanhamento da supervisão, aos poucos, os atores iriam se encontrar.”</p>
----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Qual é o papel do supervisor escolar que destaca para contribuir na articulação das ações propostas na programação do PPP a fim de se legitimar a participação de todos e alcançar o planejado em face da aprendizagem dos educandos?

Diretores	Transcrição
Escola A	<p>“Interagir constantemente através de diálogos e troca de experiências, para que possa assim, contribuir para um processo de ensino e aprendizagem significativo e contextualizado, atingindo todos os educandos e toda comunidade escolar.”</p>
Escola B	<p>“O papel de coparticipante, principalmente no tocante a aspectos pedagógicos, visto que esse olhar de fora pode detectar mais facilmente caminhos que se tornaram prática na escola, mas que não colaboram na aprendizagem final do aluno.”</p>
Escola C	<p>“Quanto à programação, o que a gente tem previsto no PPP são ações de formação, esclarecer a comunidade sobre o QSN, sobre nossa metodologia de ensino, como funciona.”</p> <p>Nota: Embora tenha apresentado resposta com firmeza, o diretor solicitou que se repita a pergunta. E, então, acrescentou:</p> <p>São essas intervenções que acontecem, essas mediações, essa conversa, essa abertura ao diálogo, essa participação não só nessa questão de fiscalizar documentos, mas de participar realmente, de dar sugestões até para formação da coordenação com os professores chegam no aluno, na criança; tudo isso focando no aluno.”</p>
Escola D	<p>“O acompanhamento geral de todas as ações da escola, principalmente quando a gente para a fim de avaliar e dá o <i>feedback</i> do que aconteceu nos conselhos de classe que também têm uma avaliação que foi desenvolvido pelo acompanhamento da coordenação pedagógica, dá um <i>feedback</i> também para o supervisor conseguir avaliar junto aquilo que foi proposto no PPP e as ações que ele consegue vislumbrar nas visitas que acontecem durante todo o ano letivo. Então, isso auxilia articular e a melhorar/ampliar o olhar da escola porque é uma visão de fora; às vezes, coisas que a gente não enxerga porque tá muito dentro do ambiente, o supervisor tem um olhar diferenciado e agrega porque uma ação que de início é pequena, a gente, talvez, consiga organizar de uma maneira que a gente abranja um número maior de pessoas e atinja um objetivo muito maior.”</p>

Escola E	<p>“Na aprendizagem .... É que nem eu falei anteriormente; geralmente, quando a gente busca inserir algo novo na escola que seja de benefício para a aprendizagem do aluno, primeiramente, às vezes, eu pergunto a minha supervisora se está de acordo com aquilo que eu possa colocar na escola no âmbito pedagógico para os alunos. É assim, às vezes, eu tenho uma visão só da escola, tipo escola pequeninha que não é para frente e ela já tem uma visão maior. Então, ela já olha lá na frente, me traz material, ela me diz: “olha, trabalha assim, né... faz assim... Ela sempre orienta, ela sempre traz material, a gente sempre está conversando via e-mail, via telefone; o trabalho junto com minha supervisora não gira só em torno das visitas que ela faz na escola, a gente também é fora disso porque a escola todo dia acontece algo novo e aí a gente está a todo momento se comunicando, conversando, a todo momento a gente tá trocando ideias, né, porque a escola tem que ser uma escola não tradicional e sim uma escola diferente que traga materiais inusitados para as crianças, então tudo que é proposto aqui eu passo para ela e ela vai em cima daquilo que dentro das leis, dentro dos autores tal... ela vai passando para mim e a gente vai fechando o trabalho.”</p>
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Sintetize, por favor, em verbos as ações do supervisor escolar que podem contribuir para uma gestão escolar democrática?

Diretores	Transcrição
Escola A	“Flexibilizar, cooperar, dialogar, integrar, orientar, assessorar, acompanhar, participar, estimular, avaliar, responsabilizar, auxiliar, liderar, atuar, agir e cumprir.”
Escola B	“Estimular, analisar, olhar, subsidiar, assessorar, acompanhar, orientar, avaliar, indicar, construir”
Escola C	<p>“Mediar, intervir, orientar, apoiar, “parceria não tem verbo!”, colaborar e é isso.”</p> <p>Nota: Ao responder a essa questão, a diretora tem tão forte a necessidade de parceria, trabalho coletivo com a supervisão escolar, que interrompe a sequência de citação de verbos e pensa alto: “parceria não tem verbo”!</p>
Escola D	<p>“escutar, ampliar, desenvolver, interagir, integrar.”</p> <p>Nota: O diretor fez pausa e disse: “tem muito mais... aperfeiçoar, problematizar, orientar. São muitos e que, às vezes, num primeiro momento, não se consegue pensar em verbos, a ação do supervisor vai muito além desses verbos que foram citados.”</p>
Escola E	<p>“Eu vejo como colaboradora, colaborar. É... <b>pausa para pensar:</b> incentivadora, incentivar. Ela incentiva o processo de todo o trabalho, né. É... ajuda no processo de educação também de educar, ajudar. É... eu acho que tem muito, assim, o amor, o amar naquilo que a gente faz, quando a gente faz com amor, embora cada um tem sua profissão, ela gosta do que faz; quando você gosta do que faz, você busca o melhor, ela busca sempre o melhor para estar colaborando com o aprendizado da escola.”</p> <p>Nota: Interessante notar que aqui o diretor entrevistado usou primeiro adjetivos ou verbos conjugados na 3ª pessoa do singular se referindo a ela e depois o converteu em verbos no infinitivo.</p>

4. Para terminar, peço o favor de completar a seguinte frase:

Ao supervisor escolar compete...

Diretores	Transcrição
Escola A	“(...) ser coparticipante na integração do universo escolar não só em seus aspectos administrativos, mas também é de fundamental importância, em seus aspectos pedagógicos, auxiliando na ação/reflexão das práticas pedagógicas e administrativas vigentes no município.”
Escola B	“(...) ter um olhar crítico e sensível ao Projeto da escola em que atua, objetivando que o aluno dessa instituição seja o ente privilegiado das atuações dos diversos atores que nela estão inseridos.”
Escola C	“(...) atuar junto à escola, junto à equipe, se enxergando como agente, como pessoa participando desse grupo, aberto às possibilidades de construção e sabendo que a função não é só estar presente, fiscalizando e orientando, mas é agir junto.”  Nota: Ao completar a frase, a diretora sintetiza as ideias apresentadas no âmbito de cultura participativa e colaborativa da supervisão escolar, finalizando com uma reflexão acerca do “agir junto” e não apenas cumprir presença e atribuições.
Escola D	“(...) auxiliar, orientar, participar de todas as ações desenvolvidas na unidade.”
Escola E	“(...) informar, orientar, estruturar, ajudar a organizar, orientar... é isso.”

## Apêndice D – Transcrição dos Questionários

Questões Fechadas: DIMENSÕES DE ANÁLISE	FREQUÊNCIA	OBSERVAÇÕES
<b>a. Percepções dos papéis dos atores de construção e implementação do projeto político-pedagógico</b>		Todos os inquiridos se posicionaram no mesmo <i>item</i> de resposta
Diretor, vice-diretor, coordenação pedagógica, professores, demais funcionários, comunidade escolar, pais, alunos e supervisor escolar.	5	
A construção e implementação do PPP é de responsabilidade da direção, coordenação, professores, demais funcionários, comunidade, pais, alunos e supervisão escolar.	5	
Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.	5	
<b>b. Percepções do papel do supervisor escolar para a escola democrática</b>		Todos os inquiridos se posicionaram no mesmo <i>item</i> de resposta
O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.	5	
Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas.	5	
<b>b.1. Percepção da ação do supervisor na sua escola e legitimação do seu papel no PPP</b>		Todos os inquiridos se posicionaram no mesmo <i>item</i> de resposta
Apoiar tecnicamente, administrativamente e pedagogicamente a escola, comunicando-se com eficácia a fim de não só orientar, mas refletir quanto possíveis caminhos, investigando e contribuindo na compreensão e clarificação das ideias, estimulando a apresentação de possíveis soluções em face dos assuntos discutidos e que impactam na legitimação do PPP.	5	

Transcrição	
<b>Coordenadores</b>	<p>Questão Aberta:</p> <p>Descreva, por favor, quais são as habilidades, competências e ações do supervisor escolar que contribuem em sua prática cotidiana para a legitimação das ações propostas numa perspectiva democrática e colaborativa?</p>
<b>Escola A</b>	<p>“Acredita-se que o supervisor orquestrando seus conhecimentos oriente, avalie e inove, estimule, crie e qualifique o grupo escola, com essas ações administrativas e pedagógicas. Oferecer possibilidades de envolvimento e parcerias que contribuam de forma direta e indireta com a educação de qualidade social na formação e integração do cidadão no contexto dos direitos humanos que já estão postos.”</p>
<b>Escola B</b>	<p>“A supervisão escolar tem um papel primordial nas propostas do PPP numa perspectiva de orientação na elaboração das ações, regras e na execução das mesmas, baseada nas legislações vigentes. Visando levar todos os participantes desse processo a refletir sobre a prática, apoiar, direcionar qual o melhor trajeto a percorrer, clarificar quaisquer dúvidas existentes e acompanhar a fim de que o PPP seja realmente realizado e vivenciado por todos.”</p>
<b>Escola C</b>	<p>“A supervisora da escola em que atuo é organizada, dinâmica e democrática. Atua e propõe ações em todas as necessidades da escola na qual foi solicitada auxílio da mesma. Acompanha o trabalho do coordenado, sugere e articula práticas e formações pedagógicas para que auxiliem o trabalho do professor em sala de aula. Em relação ao PPP, nos auxiliou quanto a organização e elaboração, orientando e articulando a construção deste documento.”</p>
<b>Escola D</b>	<p>“- interação com a equipe escolar;</p> <p>- constante diálogo;</p> <p>- troca de experiências e vivências / contribuições;</p> <p>- participação efetiva na construção e implementação do PPP;</p> <p>- reflexões;</p> <p>- olhar atento (de quem vê de outro ângulo) as situações do cotidiano escolar;</p> <p>- suporte legal;</p> <p>- articular;</p> <p>- mediar.”</p>
<b>Escola E</b>	<p>“- esclarecimentos de dúvidas;</p> <p>- traz informativos que beneficiam o andamento da equipe tanto pedagógica, quanto administrativa;</p> <p>- faz uma ponte entre secretaria de educação e escola;</p> <p>- acompanha o desenvolvimento da escola como um todo;</p> <p>- alerta a escola sobre possíveis acontecimentos e orienta nas ações a serem tomadas.”</p>



## Apêndice E – Transcrição dos trechos das Narrativas Profissionais do Supervisor Escolar

Narrativas Profissionais	Transcrição
Nota: Foram transcritos todos os trechos presentes nas narrativas profissionais das escolas, em que foi possível, de alguma maneira, encontrar assuntos relacionados ao PPP.	
<b>Escola A</b>	
<p>27/05/2013: “Além disso, discutimos algumas questões referentes à estruturação do Plano de Ação e do Projeto Pedagógico, visando atrelar a verba disponibilizada aos saberes que serão desenvolvidos no processo de ensino-aprendizagem dos alunos”.</p> <p>24/06/2013: “Na ocasião, participei da hora-atividade do período da tarde, na qual fora discutido o marco filosófico e sistematizadas as ideias do período de acordo com o consenso, destacando que o mesmo procedimento fora feito nos momentos anteriores”.</p> <p>“Além disso, participei da hora-atividade do período noturno, onde foram feitas as discussões acerca da sensibilização do processo de construção do Projeto Político Pedagógico”.</p> <p>“Não havendo mais nada a tratar, encerra-se o presente, parabenizando a equipe escolar pela organização e comprometimento nas ações desenvolvidas”.</p> <p>29/07/2013: “Não havendo mais nada a tratar, encerra-se o presente, parabenizando toda a equipe pela integração e envolvimento, sobretudo no processo de (re) elaboração do Projeto Político-Pedagógico”.</p> <p>“(…) Assim, a vice-diretora apresenta alguns apontamentos acerca do Projeto Político-Pedagógico, explicando a complexidade desse processo e que um Projeto Político-Pedagógico bem feito: apreende a realidade, dá significado ao real, desafia as dificuldades do real e alcança uma melhor qualidade social da educação”.</p> <p>02/08/2013: “Na ocasião, compareci a fim de acompanhar o Plano de Ação 2013 em conjunto com a Pedagoga Renata Dallmann Bauleo”.</p> <p>19/08/2013: “Além disso, destaquei a possibilidade de participação dos alunos nas questões propostas para a construção do Marco Referencial, com vistas à orientação presente no Caderno de Orientação Metodológica, p.29”.</p> <p>“Quanto ao uso da verba do Projeto Pedagógico, orientei que toda alteração quanto ao previsto no projeto já homologado seja encaminhado ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas para homologação (...)”.</p> <p>“Posteriormente, na terceira hora-atividade, discutimos as questões do Projeto Político-Pedagógico. Então, sistematizamos as questões (...)”.</p> <p>02/09/2013: “Principais questões discutidas com a equipe escolar: Plano de Ação e Aplicação da verba PRO-REDE referente ao Projeto Pedagógico 2013, cujo título é Educação Ambiental e os Diversos Saberes”.</p> <p>“Quanto ao Projeto Político Pedagógico, as gestoras informam que já foram respondidas as questões e sistematizadas. Sendo, posteriormente, contemplada, inclusive, a participação dos alunos para então iniciar as pesquisas acerca da bibliografia que embasa a proposta pedagógica desenvolvida na nossa Rede, bem como a legislação vigente pertinente”.</p> <p>13/11/2013: “Ademais, constatamos também a participação dos alunos na construção do Projeto Político-Pedagógico, com produções por meio de desenhos, que estão expostos e já foram registrados para serem acrescentados no documento final”.</p>	

“Assim sendo, parabeno a escola por todo o trabalho desenvolvido, enfatizando-se a gestão democrática, a articulação dos professores que resultam em um comprometimento que, de fato, propicia uma educação de qualidade social”.

03/12/2013: “Quanto ao Projeto Político-Pedagógico, orientei que seja feito o registro em ata da plenária (...).”

“Considerando a importância da avaliação do plano de ação, orientei a diretora a promover em hora-atividade a avaliação com os docentes das ações, contemplando os seguintes aspectos:

Ações desenvolvidas, Metas alcançadas com a respectiva porcentagem, Dificuldades enfrentadas nas ações, Metas que novamente devem ser desenvolvidas em 2014, Metas a serem acrescentadas em 2014 e Ações desenvolvidas com a verba do projeto pedagógico”.

“Ademais, em conjunto com a Diretora e a Professora Coordenadora Pedagógica da Educação de Jovens e Adultos discutimos aspectos relacionados à Educação de Jovens e Adultos, bem como o Plano de Ação”.

12/12/2013: “Na ocasião, pude contemplar a culminância do Plano de Ação, cujo tema fora Meio Ambiente, enfocando água, que contara com exposições e apresentações, estando presentes, os alunos, pais e comunidade. Destaco que todos os trabalhos desenvolvidos denotam uma integração entre a escola como um todo, principalmente a Educação de Jovens e Adultos e os demais períodos”.

“Quanto à plenária, a Diretora informa que ocorrera tranquilamente e foi possível contar com a presença dos pais e alunos, sendo um momento rico de discussão, que considerou o pensamento/apontamentos dos presentes, sem descaracterizar o campo de ideias contido no documento sistematizado”.

“Destarte, é válido salientar que acompanhei a culminância dos projetos realizados bem como a participação efetiva da equipe gestora, contando com o apoio, orientações e encaminhamentos da Diretora responsável pela escola, que promovera efetivamente a participação dos pais e comunidade, contando com a articulação necessária com a equipe de um modo geral. Destaco que a Diretora estabeleceu com a supervisão escolar parceria, dividindo decisões, informando procedimentos e solicitando orientações, quando necessário”.

“Avaliação do Plano de Ação (...). Assim, orientei a escola a garantir que sejam feitas as ações, contando com a participação de todos: equipe e comunidade escolar, incluindo alunos, deixando explícitos os dados alcançados, dificuldades vivenciadas, ações a serem novamente desenvolvidas e/ou serem acrescentadas para contribuir nas ações de 2014”.

2014

11/02/2014: “Em relação ao Plano de Ação e Projeto Político-Pedagógico, tendo em vista as alterações da equipe escolar, oriento que sejam compartilhados em hora-atividade ou Planejamento, a avaliação do Plano de Ação e o Marco Referencial do Projeto Político-Pedagógico a fim de retomar as atividades em consonância com a realidade desta comunidade escolar. Destarte, sugiro que já seja prevista a discussão relativa à construção do Plano de Ação 2014, principalmente no que se refere às ações coletivas, que implicarão, inclusive e, aplicação de verbas não só destinadas ao Projeto Pedagógico, mas também ao PRO-REDE. Portanto, é primordial que os professores sejam orientados a observar a realidade vivenciada nesses dias que antecedem ao Planejamento com vistas a contribuir nas discussões para a elaboração da previsão das ações. A Diretora informa que já estava prevista essa ação nos dias de Planejamento a fim de elucidar as práticas da escola”.

“Assim sendo, encerra-se o presente, agradecendo a acolhida e aproveitando a ocasião para parabenizar pela avaliação do Plano de Ação realizada em 2013, conforme Calendário Escolar, enviada ao meu e-mail, no qual, foi possível observar o acompanhamento e comprovar a realização do Plano de Ação, de modo efetivo com a equipe escolar”.

07/03/2014: “Quanto ao Plano de Ação, a Professora Coordenadora Pedagógica informa que está em fase de conclusão, salientando que o tema gerador ainda está em discussão, mas serão abordados aspectos relacionados à cidadania, meio ambiente, eleições e Copa do Mundo”.

17/04/2014: “Em relação ao Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico, a Diretora informa que está em processo de finalização e que agora, estão promovendo a leitura do livro de orientações encaminhadas pelo Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas”.

“Após, aproveitamos o ensejo e discutimos acerca do Plano de Ação e Projeto Político-Pedagógico”.

19/05/2014: “Na ocasião, a Vice-diretora apresenta a pré-sistematização do Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico e explica a metodologia utilizada, aproveitando-se os espaços de hora-atividade e Conselho Participativo de Classe e Ciclo, informação essa, ratificada pela Diretora, que ainda acrescenta que o momento de construção fora bem produtivo, pois foram contemplados alunos, funcionários e pais/responsáveis”.

“Quanto ao Marco Referencial, a Diretora informa que já finalizou e enviará ao respectivo e-mail”.

24/07/2014: “Quanto ao Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico, a escola já está em processo de finalização, contando com a participação de todos, inclusive da comunidade”.

21/08/2014: “Na ocasião, compareci a fim de disponibilizar algumas orientações gerais sobre a estruturação da etapa do Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico, haja vista que a escola está em processo de análise e reflexão dos anseios do coletivo diante das necessidades levantadas pela Unidade Escolar”.

29/09/2014: “Aproveitando o ensejo, foi feita uma leitura do Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico, a fim de eliminar possíveis informações que levam a futuras ações que fogem da governabilidade da escola, utilizando para tal, a zona de autonomia relativa, proposta pelo Sr. Celso Vasconcellos”.

20/10/2014: “Sensibilizamos o grupo acerca da importância do Projeto Político-Pedagógico, salientando a importância da gestão democrática nesse processo”.

“Além disso, salientei o porquê da metodologia contemplada em sonho, realidade e programação das ações, estabelecendo relação com o sentido do Projeto Político-Pedagógico”.

“Projeto: a necessidade de se projetar o futuro, daí o porquê do sonho”.

“Político: a necessidade de se ter uma direção política com o compromisso na escola em viabilizar a participação de todos no processo de reflexão da realidade vivenciada”.

“Pedagógico: a definição no projeto de organização/ações educativas, necessárias para se alcançar aprendizagem almejada”.

Após, com os documentos em mãos, com a divisão das dimensões para análise em dupla/trio (...). ”.

13/11/2014: “Após, em conjunto com a Professora Coordenadora Pedagógica, discutimos e organizamos a sistematização final do Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico”.

15/12/2014: “Sem mais, encerra-se o presente, solicitando que a avaliação final do Plano de Ação seja enviada ao meu e-mail, destacando apenas as ações que deverão ser (re) planejadas no ano de 2015”.

#### **Escola B**

06/02/2015: “Na ocasião, discutimos aspectos relacionados ao Projeto Político-Pedagógico da Escola, bem como conhecemos os espaços da escola e o andamento da rotina escolar”.

26/03/2015: “Na ocasião, destacamos que foram feitas adequações ortográficas e textuais na etapa do Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico, a serem enviadas à dupla de acompanhamento, para análise e apreciação”.

27/04/2015: “Sobre o Projeto Político-Pedagógico da EPG Carolina Maria de Jesus, as

coordenadoras pedagógicas foram orientadas sobre os tipos de ações da etapa da Programação, sendo que outros esclarecimentos serão dados na própria Unidade Escolar. Salientamos que foram disponibilizadas algumas sugestões de registros, com vistas a documentar não apenas os resultados, mas também o processo de construção”.

30/04/2015: “Na ocasião, compareci para discutir acerca do processo de finalização da Programação do Projeto Político-Pedagógico”.

19/05/2015: “Ademais, retirei o Projeto Político-Pedagógico, a fim de verificar se o mesmo encontra-se de acordo com as diretrizes da Secretaria de Educação”.

29/05/2015: “Na ocasião, tratamos sobre o Projeto Político-Pedagógico e após análise, solicitei que sejam feitas algumas adequações”.

“Ademais, orientei que sejam observadas as sugestões quanto à redação, a fim de que sejam preservadas as impressões e olhares da escola”.

10/08/2015: “Na ocasião, compareci a fim de verificar o processo de finalização do Projeto Político-Pedagógico, após sugestões da supervisão escolar, desse modo, pontuei que o mesmo será novamente analisado especialmente nas questões linguísticas e ortográficas, haja vista que o documento já fora apreciado pela equipe e Conselho Escolar”.

17/08/2015: “Na ocasião, compareci a fim de verificar e referendar as necessidades do Projeto Político-Pedagógico que haviam sido aprovadas anteriormente, visando que a escola revise as ações elencadas, haja vista alguns equívocos ocasionados pela mistura dos documentos digitalizados”.

29/08/2015: “Na ocasião, compareci a fim de finalizar a análise da Programação do Projeto Político-Pedagógico”.

“Destarte, considerando o constatado nesse documento na dimensão Inclusão, promovi em conjunto com a coordenação pedagógica um estudo acerca da portaria que regulamenta o Atendimento Educacional Especializado, bem como demais legislações pertinentes”.

“Portanto, à luz da legislação estudada e dos fatos constatados, orientei quanto à importância da articulação com a Coordenadora Pedagógica da escola polo do Atendimento Educacional Especializado a fim de garantir as mediações necessárias e o respeito ao Projeto Político-Pedagógico desta Unidade Escolar e as necessidades específicas dos alunos que necessitam desse atendimento”.

14/09/2015: “Na ocasião, discutimos a cerca do nosso Projeto Político-Pedagógico, a escola apresentara cópia do documento final. Entretanto, pequenas adequações oriundas das misturas dos arquivos digitalizados impediram que a escola enviasse o documento já finalizado”.

“Ademais, o Diretor, novamente, apresentara o documento ao Conselho Escolar, com vistas a legitimar esse processo”.

“Assim sendo, orientei a informar ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas quanto às possibilidades da escola e aproveito o ensejo e saliento o comprometimento, dedicação e articulação neste processo de construção que, de fato, contou com a participação de todos”.

29/09/2015: “Na ocasião, compareci a fim de finalizar a análise da Programação do Projeto Político-Pedagógico em conjunto com a coordenação pedagógica e diretor. Assim sendo, considerando o acompanhamento contínuo desta supervisão escolar no processo de construção do documento, informo que o referido encontra-se de acordo com a legislação vigente e em consonância com a concepção da Rede Municipal de Ensino. Portanto, oriento a encaminhar ao departamento responsável e, ainda, sugiro que seja apreciado pelo coletivo novamente e referendado pelo Conselho Escolar, considerando as pequenas adequações feitas em relação à linguagem. Ademais, sugiro que a cópia da ata da reunião do Conselho Escolar e

deste registro sejam encaminhados via memorando em conjunto com o documento rubricado por todos os participantes”.

“Sem mais, encerro o presente, parabenizando a equipe pela organização, articulação e zelo nesse processo, salientando que tais ações encontram-se legitimadas nos registros oficiais da escola, haja vista que se fizeram presentes as discussões nos momentos de reuniões coletivas e de equipe gestora, contando com a participação efetiva de todos, legitimando a gestão democrática desenvolvida nesta Unidade Escolar.

14/12/2015: “No que concerne à Avaliação do Projeto Político-Pedagógico, solicitei que sejam analisadas as ações que contemplaram a verba destinada ao Projeto Político-Pedagógico, dando ênfase se as mesmas foram concretizadas com êxito”.

2016

26/01/2016: “Solicitei também que seja compartilhado o Projeto Político-Pedagógico com os funcionários e, a consequente, avaliação das ações já realizadas para que se proceda ao início do planejamento das ações para esse ano letivo”.

04/02/2016: “(...) aproveitei o ensejo para contextualizar o processo de (re) construção do Projeto Político-Pedagógico, salientando o sonho, a realidade e as ações que são planejadas a fim de diminuir a distância entre a realidade e o sonho”.

“Na presente data serão discutidos aspectos relacionados ao Projeto Político-Pedagógico e ao Planejamento”.

28/03/2016: “Assim, discuti aspectos relacionados ao Projeto Político-Pedagógico, salientando os resultados positivos alcançados no que concerne à legitimação desse documento, visualizada nas ações da rotina escolar. Além disso, salientei a importância da figura do gestor nesse processo, considerando que observei que em sua prática é constante a consulta e uso efetivo do documento não só nas ações, mas na participação da comunidade e equipe escolar em geral”.

“Assim, ao tomar ciência da tabulação da avaliação das ações 2015, constatei que os fatos narrados anteriormente refletiram no processo de construção das ações referentes ao ano de 2016, haja vista a objetividade, propriedade e clareza nos registros que servirão de base para atualizar as ações no documento para esse ano vigente”.

“Em decorrência do constatado, parabenizo a equipe pela legitimação do documento que, de fato, tem resultado no ambiente escolar e, consequentemente, no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem dos alunos”.

“Portanto, em próxima visita, faremos a análise do documento já com essas considerações e possíveis ações a serem operacionalizadas nesse ano a fim de que possa ser submetido à apreciação do Conselho Escolar”.

12/04/2016: “Quanto ao Projeto Político-Pedagógico, sugeri a reflexão acerca das ações concretas e atividades permanentes para facilitar a inserção de novas ações, regras ou linhas de ação, colocando-me à disposição para o que for necessário”.

25/04/2016: “Em seguida, tratei a respeito do Projeto Político-Pedagógico com as Professoras Coordenadoras Pedagógicas, enfatizando as ações no âmbito de formação e de acompanhamento”.

28/04/2016: “Na ocasião, compareci a fim de analisar o Projeto Político-Pedagógico (2016) já finalizado”.

“Destarte, saliento que foram eliminadas ações já contempladas e alteradas/substituídas ações que se fizeram necessárias após avaliação do coletivo”.

“Diante disso, informo que o documento encontra-se de acordo com as diretrizes da proposta curricular, bem como os aspectos abordados contemplam as legislações pertinentes”.

“Portanto, oriento que o documento seja submetido à apreciação do Conselho Escolar. E, após,

seja encaminhado ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas com cópia deste registro e da reunião do Conselho Escolar, salientando a relevância de se solicitar a toda equipe escolar que dê ciência formal no documento finalizado”.

“Assim sendo, parablenizo a escola pela articulação não só nessa fase de revisitação do Projeto Político-Pedagógico, mas nas ações desenvolvidas no decorrer do processo. Além disso, saliento a relevância do papel da equipe gestora e coordenação pedagógica na legitimação desse documento”.

04/07/2016: “Por fim, é relevante destacar as dimensões da Programação do Projeto Político-Pedagógico que se referem ao processo de avaliação e à sondagem: Metodologia de Ensino e Avaliação de Aprendizagem”.

12/07/2016: “Após, salientei a importância de se avaliar as ações já realizadas na Programação do Projeto Político-Pedagógico no Planejamento, bem como se articular/planejar as próximas ações que serão desenvolvidas nesse segundo semestre”.

26/08/2016: “Na ocasião, os presentes apresentaram o plano de reposição a ser enviado a Divisão Técnica de Supervisão Escolar, o qual contemplará as seguintes dimensões: Organização e Participação dos Alunos, Relações Interpessoais e Tempos e Espaços”.

18/11/2016: “Na ocasião, considerando que o ano letivo está encerrando, orientei a iniciar o processo de avaliação da Programação do Projeto Político-Pedagógico 2016, tendo em vista as respectivas dimensões. Desse modo, orientei que a escola organize instrumental para realizar esse processo a fim de levantar dados para o prosseguimento do trabalho em 2017.

25/11/2016: “Na ocasião, compareci a fim de promover o registro do acompanhamento da exposição das atividades desenvolvidas na Mostra Cultural 2016 (...)”.

“Importante salientar que esse projeto faz parte das seguintes dimensões: Perfil dos Professores, Tempos e Espaços, Metodologia de Ensino, Organização e Participação dos Alunos, Participação da Família, Participação da Comunidade, Estrutura e Organização da Escola e Relacionamento da nossa Escola com outras Escolas”.

19/12/2016: “Na ocasião, compareci a fim de verificar o andamento do processo de avaliação da Programação do Projeto Político-Pedagógico que está em processo de conclusão final. Desse modo, solicitei atenção especial às ações previstas na dimensão da Coordenação Pedagógica, haja vista aspectos relacionados aos momentos formativos e às atribuições previstas em edital, considerando os apontamentos feitos pelos professores no replanejamento que fornecem indicadores que trazem à tona tal necessidade”.

### **Escola C**

10/07/13 “ Aproveitamos o ensejo e orientamos quanto à organização do Planejamento de 29 e 30 de julho, contemplando discussões acerca do processo de construção do PPP e da sugestão das professoras apresentadas pelas professores acerca dos temas relacionados à inclusão, lúdico e alfabetização.”

15/07/13 “ Nesta data, disponibilizei o vídeo chamado “ Inclusão: o nascer de uma nova pedagogia” do autor Celso Antunes e, também, disponibilizes alguns slides referentes ao PPP com base no Caderno de Orientação Metodológica do autor Celso dos S. Vasconcellos, objetivando contribuir no planejamento, na discussão e sistematização do Marco Referencial.”

“ Destaco que auxiliei a gestora na tabulação de dados referentes à avaliação semestral do funcionamento da escola, onde foram analisadas as equipes de gestão, secretaria, corpo docente, limpeza, cozinha, portaria e agentes escolares, visando à apresentação dos resultados a fim de proporcionar a melhoria do atendimento oferecido à comunidade e o relacionamento interpessoal.”

05/08/13 “ E, quanto, ao processo de (re) elaboração do PPP, A Professora Coordenadora Pedagógica informa que já responderam dez questões e que as outras serão respondidas em

hora-atividade. Assim, orientei quanto ao processo de pré-sistematização e agendei data posterior para acompanhar o momento de hora-atividade e auxiliar no processo de realização da elaboração das questões restantes.”

“ Sem mais, encerra-se o registro, parabenizando a equipe escolar pela organização e articulação nas ações desenvolvidas.”

13/08/13 “ Na ocasião, discutimos acerca do PPP, destacando a importância da participação de todos, inclusive os alunos, conforme caderno de orientação metodológica. Assim, a Professora Coordenadora Pedagógica apresentou-me o processo de sistematização e, então, em conjunto com a diretora, elencamos as próximas ações a serem feitas acerca desse processo.”

“ É válido destacar que em todas as ações, a equipe gestora está atuante, denotando, de fato, uma gestão democrática. Desse modo, parabenizo a toda a equipe pela dedicação, organização e preocupação com o processo de ensino-aprendizagem.”

15/08/13 “ Na ocasião, acompanhei a hora-atividade e pontuei a importância da participação dos educandos no processo de construção do PPP, bem como o embasamento teórico e legal. “ Além disso, agendei nova visita para discutirmos acerca da sistematização.”

27/08/13 “ Na ocasião, compareci a fim de proceder as discussões acerca da sistematização das questões do PPP. A diretora apresenta pasta arquivo contendo todas as questões já respondidas, contando inclusive com a participação dos educandos. Aliás, é válido destacar que é notória a organização, comprometimento e propriedade da diretora ao apresentar as propostas realizadas, que conta com a articulação com a equipe gestora, coordenação pedagógica e funcionárias em geral. Desse modo, parabenizo a todos, com ênfase à equipe gestora que, de fato, proporciona a esta escola uma gestão democrática, embasada na participação efetiva de todos, inclusive nas decisões.”

“ Além disso, quanto ao uso da verba do projeto pedagógico, orientei que toda alteração quanto ao previsto no projeto seja encaminhada ao respectivo setor da secretaria de educação, contendo a decisão do coletivo.”

29/08/13 “Na ocasião, compareci a fim de proceder as discussões quanto ao processo de sistematização das questões referentes ao PPP”.

“ Desse modo, saliento que tendo em vista o constatado nas questões no que concerne ao QSN, far-se-á necessária uma discussão futura acerca do assunto, visando refletir quanto ao processo de construção desse documento, bem como sua aplicabilidade.”

“ Solicito que as respostas sejam compartilhadas com o coletivo a fim de que sejam feitas adequações, enfatizando-se questões que envolvem a inclusão, modalidades de ensino, relações interpessoais, perfil dos funcionários da escola.”

“ Além disso, oriento que seja verificado nas questões, se, de fato, são contemplados os princípios, critérios, valores que envolvem os aspectos relacionados, observando-se os critérios estabelecidos no Caderno de Orientações.”

16/09/13 “Quanto à construção do PPP, a diretora informa que já está em processo de devolutiva para o grupo para considerações e, além disso, já promovera uma ação de pesquisa de fundamentação teórica, considerando os documentos já produzidos por esta rede de ensino.”

01/10/13 “Após, organizamos a finalização do PPP, tendo por base as legislações pertinentes e as publicações da rede. Seguindo-se o seguinte critério, quanto à divisão das questões a serem sistematizadas.”

22/10/13 “ A diretora e a coordenadora apresentam portfólio do processo de construção do PPP, destacando a participação dos alunos que contribuíram com produções por meio de desenhos. Destaca-se que também fora contemplada a participação dos funcionários, pais e comunidade. A escola já fizera a sistematização e fora promovida contando com a participação

dos pais. A diretora acrescenta também que as professoras estão se apropriando das publicações da rede a fim de aprimorar o processo final da sistematização das questões.”

13/11/13 “ Ademais, acompanhamos a Exposição da escola e parabenizamos toda a equipe pelos trabalhos relacionados à valorização da ludicidade, por meio de brinquedos recicláveis à valorização da ludicidade, por meio de brinquedos recicláveis, lendas folclóricas e o reconhecimento das matrizes africanas e sua influência a formação da cultura brasileira.”

21/11/13 “ Além disso, orientei quanto ao fechamento da avaliação do Plano de Ação (PPP), devendo ser considerados aspectos relacionados à : metas alcançadas; metas não alcançadas/justificativa; metas que deverão ser mantidas em 2014/justificativa; metas a serem acrescentadas para 2014;sugestões para 2014.”

“ Quanto ao PPP, a diretora informa que está em processo de finalização, após discussão e contribuição dos pais, educadores e funcionário no último CPCC<sup>2</sup>, destacando que recebera uma convocação para o dia 04/12/12 referente à sistematização do texto referente ao PPP.”

02/10/13 “ Quanto à Parada Pedagógica do dia 05/12/13, informei que participarei a fim de auxiliar no que for necessário.

“ A diretora informa que o texto a ser discutido na plenária já está pronto.”

05/12/13: “ Na ocasião, compareci a fim de participar da parada pedagógica que objetivou promover a plenária acerca do texto finalizado do PPP, contando com a presença de pais e funcionários.”

“ Destaca-se que em tempo real foram feitas as alterações em arquivo digitalizado para facilitar o fechamento e, considerando que amanhã é dia de CPCC, o processo de discussão e plenária será finalizado tendo em vista a quantidade de apontamentos feitos.”

“ Assim sendo, parabeno a escola por todo comprometimento, visualizado na afetividade presente nas ações desenvolvidas que necessitam do coletivo, salientando que é notável a consonância das propostas apresentadas com o real desenvolvido presente não só na harmonia entre os funcionários, mas na satisfação dos pais e educandos, sempre presentes na escola, que só são possíveis, porque essa escola conta com uma direção democrática, com ações transparentes e preocupadas em oferecer o melhor não só em educação, mas em valores, oferecidos num clima de amizade e profissionalismo.”

10/12/13 “ Na ocasião, compareci para proceder a avaliação do Plano de ação, segundo apontamentos da diretora, que acrescenta estar direcionando a avaliação final com a equipe comunidade escolar a ser efetivada em 19 de dezembro de 2013, conforme Calendário Escolar.”

“ Destarte, é válido salientar que acompanhei a culminância desses projetos, bem como a participação efetiva da equipe gestora, contando com apoio, orientações e encaminhamentos da diretora responsável pela escola, que promovera efetivamente a participação dos pais e comunidade, contando com a articulação necessária com a equipe de modo geral. Destaco que a diretora estabeleceu com a supervisão escolar parceria, dividindo decisões, informando procedimentos e solicitação orientações, quando necessário. “

“ Além disso, por meio das ações desenvolvidas e da dedicação da equipe, foi possível êxito nos seguintes aspectos: interação com a equipe escolar como um todo, visualizada não só na culminância dos projetos, mas nas ações do cotidiano; participação efetiva da equipe na construção do Marco Referencial, contando com a articulação da família e alunos no processo;

---

<sup>2</sup> CPCC: Conselho Participativo de Classe e Ciclo.



interação social e trabalho interdisciplinar; mediação dos conflitos por meio do diálogo e acompanhamento da rotina escolar por parte da equipe gestora; acolhimento e interação da coordenação pedagógica por intermédio da gestão democrática e transparente que compartilha decisões e promove a participação efetiva de todos num processo; uso e adequação dos tempos e espaços, com aplicação de verbas e uso de matérias em consonância com a realidade apresentada; garantia dos registros dos encontros coletivos em atas, arquivadas em livros próprios, utilizadas como instrumento reflexivo nas ações a serem desenvolvidas; promoção de reuniões do Conselho Escolar com efetiva participação dos membros nas decisões, claramente evidenciadas nas melhorias da U.E; desenvolvimento dos alunos, segundo faixa etária/modalidade e tempo de aprendizagem; participação na mostra cultural e participação efetiva dos pais e comunidade, resultando além de desenvolvimento dos saberes, interação significativa.”

“Portanto, frente ao acompanhamento constante e contínuo que fiz nesta escola, pude constatar que houve engajamento, articulação, dedicação nas ações propostas, trazendo, de fato, uma aprendizagem significativa, contando com a presença dos pais no processo ensino-aprendizagem.”

10/02/14 “(...) considerando as alterações na equipe escolar, oriento que sejam compartilhados, em hora-atividade ou Planejamento, a avaliação do Plano de Ação e o Marco Referencial do PPP a fim de retomar as atividades em consonância com a realidade desta comunidade escolar. Destarte, sugerimos que já seja prevista discussão relativa à construção do Plano de Ação 2014, principalmente no que se refere a ações coletivas, que implicação, inclusive, em aplicação de verbas não só destinadas ao projeto pedagógico, mas também ao Pro-Rede. Portanto, é primordial que os professores sejam orientados a observar a realidade vivenciada nesses dias que antecedem o planejamento com vistas a contribuir nas discussões para a elaboração da previsão das ações.”

07/03/14 “Quanto ao plano de ação, a diretora informa que está em processo de construção em conjunto com o projeto pedagógico, com previsão de contemplar o tema gerador: Arte, abordando valores e cidadania.”

20/03/14 “A diretora acrescenta que o plano de ação e o projeto pedagógico estão em fase de finalização, contando com a participação efetiva da equipe escolar e da coordenação pedagógica.”

“Desse modo, em relação a prontuários, sugeri a diretora que, em próxima de pais ou em forma de atividade via agenda solicite um breve histórico da saúde dos educandos, ação essa que poderá auxiliar em casos como esse no futuro. Além disso, recomendei que colocasse como meta no plano de ação esse estudo, que poderá contar com palestras de primeiros socorros nessa faixa etária.”

13/05/14 “Em relação ao Marco Referencial do PPP, a diretora informa que está em processo de finalização e, assim, que terminá-lo enviará ao DOEP<sup>3</sup>, salientando que já está organização o início da construção do diagnóstico do PPP.”

“(…) Desse modo, orientamos a registrar as alterações e argumentações do grupo a fim de legitimar a ação, haja vista que o Plano de Ação deve resultar do diagnóstico da realidade vivenciada a partir de ações que, de fato, serão realizadas, visando não só as metas, mas a concretização de um trabalho a ser desenvolvido em um ambiente de solidariedade, diálogo,

---

<sup>3</sup> DOEP: Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas .

afetividade e parceria, efetivando a gestão democrática por meio da participação de todos.”  
20/05/14 “ (...) e a diretora acrescenta que já iniciou o processo de construção do diagnóstico do PPP. “

16/06/14 “ Na ocasião, discutimos acerca do plano de ação e projeto pedagógico. Assim, promovemos alterações apenas na redação dos mesmos.”

26/08/14 “ Na ocasião, comparecemos a fim de proceder ao acompanhamento do processo de construção do diagnóstico do PPP. Assim, discutimos com a diretora acerca das necessidades e de ações que fogem da governabilidade da escola.”

“ Considerando os textos produzidos, observamos que estão em consonância com o Marco Referencial da escola. Portanto, parabenizamos a escola pelo conteúdo produzido, que é coerente com o que se evidencia e denota a preocupação com a oferta de uma educação de qualidade, com base no diálogo, respeito, cooperação e afetividade.”

05/09/14 “ Na ocasião, compareci a fim de proceder ao acompanhamento do processo de construção do diagnóstico do PPP. Assim, discutimos com a diretora acerca das necessidades e de ações que fogem da governabilidade da escola.”

26/09/14 “ Na ocasião, a diretora apresentou cópia do documento com o diagnóstico do PPP, conforme anexo.”

16/10/14 “ Na ocasião, comparecemos a fim de proceder o acompanhamento do PPP. Para tal, discutimos aspectos relacionados aos procedimentos e metodologia a ser adotada no dia da parada, salientando os registrados a serem providenciados e a importância da participação dos pais nesse processo”

13/11/14 “ Após, deixamos agendado para tratarmos de assuntos referentes ao processo de finalização do Marco Diagnóstico do PPP.”

2014

15/12/14 “ A diretora aproveita o ensejo e informa que já levantara as ações para 2015 e apresenta avaliação do plano de ação. Considerando o observado, orientei a elencar as ações que não foram concretizadas em 2014 a fim de prever na programação do Projeto Político-Pedagógico.”

2015

23/02/15: “ A diretora reportou-me que a equipe de coordenação e gestão continuará a terceira e etapa do PPP nos horários coletivos, com cronograma e aprofundamento dos conceitos para, compreendendo os diversos tipos de ação, decidir quais. Assim, o foco no Plano de Ensino garantiu planejar o cotidiano para, a partir dele, definir o trabalho coletivo da escola. Ressaltei a importância de envolver o Conselho Escolar e a comunidade como um todo no planejamento e consecução da Programação do PPP e do próprio Plano de Ensino.”

23/03/15: “ Quanto à programação, a diretora informa que está em processo de finalização.”

17/04/15: “ A Diretora aproveita o ensejo e informa que fará em hora-atividade momento formativo acerca das legislações e procedimentos em relação à frequência dos educandos. Para tanto, disponibilizamos material em PowerPoint para auxiliar no processo.”

11/06/15: “ Ademais, parabenizamos a escola pelo Boletim nº 02, considerando que tal ação, amplia ao trabalho com as dimensões: Participação da Família, da Comunidade, Participação e Organização dos Alunos e Relacionamento entre as Diferentes Modalidades de Ensino.”

02/07/15: “ Na ocasião, comparecemos a fim de verificar as ações elencadas pela equipe e comunidade escolar na etapa da Programação do PPP, ressaltamos que após análise e apreciação da Supervisão Escolar responsável por essa U.E, o documento fora homologado.”

27/07/15: “ Na ocasião, a coordenadora pedagógica socializou as diretrizes do planejamento, conforme abaixo (...) organização das ações do PPP que fora ampliado para as questões ambientais.”

17/08/15: “ Na ocasião, comparecemos a fim de visitar a escola. Desse modo, apresentamos as dependências da escola à nossa Gerente Técnica. Aproveitamos o ensejo e participamos de parte do momento de hora-atividade, no qual estava ocorrendo socialização de práticas, conforme previsto no PPP. Assim, foi possível compartilhar o motivo da presença da supervisão escolar na presente data, salientando o trabalho desenvolvido nesta U.E, a articulação e o comprometimento da escola, viabilizando o alcance das metas pretendidas, tornando possível, de fato, uma educação de qualidade social.”

05/11/15: “ Ademais, a escola informa que encaminhará memorando para o Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas com a análise e homologação da supervisão escolar acerca do PPP.”

#### **Escola D**

26/06/11: “Na ocasião, acompanhei o replanejamento de todos os períodos, que contemplou os seguintes assuntos (...) projeto pedagógico interdisciplinar, em ênfase em artes.”

“Dessa forma, observei um ambiente de integração da equipe escolar como um todo, tendo em vista a participação de outros funcionários, tais como assistentes de gestão escolar e cozinheiras. Assim, pontuo que o aspecto formativo previsto em plano de ação desta escola está ocorrendo de forma contínua e é nítido que todos os funcionários participam democraticamente nas ações previstas e possuem uma preocupação significativa no desenvolvimento da autonomia do educando através de uma avaliação mediadora, incluindo uma constante reflexão da prática desenvolvida. Por isso, parabeno toda a equipe pelo engajamento no cotidiano escolar.”

26/11/11: “Na ocasião, acompanhei a reposição de aulas referente à paralisação do dia 01/11/11 para toda a equipe...”

“Ressalto que a participação da comunidade e pais foi considerável e denota a articulação proveniente da gestão democrática que possui a preocupação em efetivamente desenvolver uma educação de qualidade social que tem como resultado alunos críticos e com atitudes transformadoras.”

“É irrefutável que os resultados observados apenas ilustram o trabalho desenvolvido não só nesse projeto, mas em todas as ações da escola.”

“Desse modo, é com considerável satisfação, que parabeno a equipe escolar pelo trabalho desenvolvido. Assim, solicito à escola que dê ciência deste registro aos professores e à equipe administrativa, bem como demais funcionários.

2012

26/07/12: “Na ocasião, discutimos sobre o registro em consonância com o Quadro de Saberes Necessários, abordando o trabalho acerca dos eixos e da interdisciplinaridade. A diretora apresenta alguns diários de classe, onde já estão sendo feitos os registros de modo que contempla o trabalho anteriormente mencionado.”

“Assim, frente à articulação desse trabalho e a diversidade de materiais pedagógicos das diferentes áreas do conhecimento, a escola está planejando os espaços de modo a privilegiar e potencializar o uso desses recursos. Desse modo, amanhã haverá reunião de Conselho de Escola e a diretora aproveitara o ensejo e colocara como ponto de pauta a organização das salas de aula para se desenvolver essa ação, que possibilitará o desenvolvimento de atividades específicas dos eixos do saber.”

“Frente ao observado e discutido anteriormente, parabeno toda a equipe escolar pela preocupação em se desenvolver um trabalho articulado com as diretrizes da Secretaria Municipal da Educação, que faz diagnóstico, planeja, desenvolve e avalia, visando o pleno desenvolvimento do aluno, tornando-os protagonistas da sua aprendizagem.”

20/10/12: “Na ocasião, compareci a fim de participar da realização do Projeto Maravilhas do

Brasil, previstos em Plano de ação e desenvolvido ao longo do ano...”

“Observei a participação da comunidade que demonstrou-se entusiasmada, satisfeita e atenta às apresentações de danças no palco, que se referiam aos estados trabalhados.”

“É válido ressaltar que todos os funcionários que participaram desse evento, disponibilizaram seu trabalho de modo voluntário...”

“Assim sendo, parablenzo toda a equipe escolar pelo comprometimento, zelo, capricho e espírito de cooperação não só na realização desse evento, mas em todas as atividades propostas; fazendo-se que, desse modo, todas as ações sejam significativas e resultantes em aprendizagem significativa e contextualizada com a realidade escolar.”

“(...) encerra-se o presente com a solicitação de que seja dada ciência desse registro aos participantes do projeto.”

2013

18/04/13: “Na ocasião, auxiliamos a equipe gestora na organização e estruturação do Plano de ação, relacionando as ações previstas aos eixos especificados no Quadro de Saberes Necessários, relacionando na garantia da qualidade social da educação.”

“Além disso, pontuamos a importância de se zelar pela aprendizagem de todos os alunos, na perspectiva da educação inclusiva, organizando atividades paralelas para os alunos que apresentam dificuldades acentuadas na aprendizagem, fundamentando-se na Lei de Diretrizes da Educação Nacional, artigo 12, inciso V e artigo 13, incisos III e IV...”

11/10/13: “Na ocasião, compareci a fim de promover a roda de leitura referente ao Projeto da Fundação Brasil Campeão, que faz parte do Plano de ação da escola...”

“Portanto, aproveito o ensejo e oriento quanto às documentações/legislações que justificam o preenchimento do relatório semestral, solicitando que se esclareça aos professores e, sim, necessário aos alunos, que tiveram aspectos relevantes do processo de aprendizagem e desenvolvimento a serem relatados, com as mediações/intervenções e dificuldades apresentadas. “

01/11/13: “Na ocasião, compareci a fim de dar continuidade ao Projeto da Fundação Brasil Campeão...”

09/11/13: “(...) compareci a fim de contemplar a culminância do Projeto Maravilhas do Brasil, que faz parte do Plano de ação e proporcionou ao longo do ano letivo ações que, de fato, contribuíram no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, proporcionando, além do desenvolvimento e apropriação dos saberes necessários, uma interação significativa contando com a participação dos pais.”

“É válido salientar que constatei a participação efetiva da equipe escolar/comunidade num ambiente de interação /satisfação, fazendo-se valer o que prevê as legislações pertinentes no que se refere à “ escola complementa a ação da família”, respeitando-se o tempo de cada um, garantindo-se o acesso e permanência dos alunos, considerando as pluralidades culturais, transformando diferenças em igualdade na medida em que o foco é só um: garantir uma aprendizagem e educação de qualidade social.”

“Assim sendo, parablenzo a todos pelas ações desenvolvidas, destacando-se a gestão democrática desta escola que foi e é fundamental nos êxitos das ações.”

18/11/13: “Na ocasião, compareci a fim de reorganizar as datas da realização do projeto da fundação Brasil Campeão, que faz parte do Plano de Ação da escola.”

25/11/13: “Na ocasião, compareci a fim de discutir acerca da sistematização do Projeto Político-Pedagógico”

05/12/13: “Na ocasião, compareci a fim de participar da parada pedagógica que objetivou promover a plenária acerca do texto finalizado do Projeto Político- Pedagógico. Assim, constatei que a escola articulava-se para que se reunissem o maior número de funcionários no mesmo

horário, contando com a presença dos pais.”

“Além disso, fora providenciada a ata para registro fiel os pontos a serem discutidos, que transcorreram de modo democrático, com base na realidade escolar e na coerência e coesão textual, observando-se o engajamento dos presentes.”

“Por fim, parablenizo a escola por todo comprometimento, visualizado na afetividade presente nas ações desenvolvidas, que necessitam do coletivo, salientando que é notável a consonância das propostas apresentadas com o real desenvolvido presente não só na harmonia entre os funcionários, mas na satisfação dos pais e alunos, sempre presentes na escola, que só são possíveis, porque essa escola conta com uma direção democrática, com ações transparentes e preocupadas em oferecer o melhor não só em educação, mas em valores, oferecidos num clima de amizade e profissionalismo.”

06/12/13: “Na ocasião, realizar-se a reunião de Conselho Participativo de Classe e Ciclo, que dará continuidade ao processo de discussão/plenária do Projeto Político-Pedagógico desta escola. Desse modo, discutimos acerca de procedimentos e estratégias a fim de viabilizar a finalização da plenária.”

“Além disso, a diretora, na presente data, estava realizando reunião com os pais dos alunos que iniciarão seus estudos aqui em 2014. Aliás, constatei um número considerável de pais para a participação dessa reunião.”

09/12/13: “Assim, orientei a escola a garantir que sejam feitas as avaliações, contando com a participação de todos: equipe e comunidade escolar, incluindo alunos, deixando explícito os dados alcançados, dificuldades vivenciadas, ações a serem novamente desenvolvidas e/ou serem acrescentadas para contribuir nas ações do próximo ano.”

16/12/13: “Na ocasião, compareci a fim de discutir acerca da avaliação das ações...”

2014

14/02/14: “(...) a Psicóloga Sueli Mariana, responsável pelo acompanhamento do Plano de Ação dessa escola, apresenta-se e informa que a escola será convidada a participar do Seminário de Direitos Humanos, a fim de compartilhar as práticas relacionadas aos sinalizadores, já desenvolvida no ano anterior e que faz parte também das ações desse ano”.

“Aproveitei que estavam reunidos os professores para discutir acerca das políticas de educação inclusiva, bem como a necessidade de reflexão e do planejamento de ações que contemplem o Atendimento Educacional Especializado, considerando que esse é o primeiro ano que a escola receberá esse atendimento, fazendo-se, então necessário garantir não só as ações conjuntas, mas os espaços formativos”.

21/02/2014: “Desse modo, promovi em conjunto com a Professora Coordenadora Pedagógica e a Diretora um estudo acerca da legislação do Atendimento Educacional Especializado, compareci a fim de discutir acerca do Atendimento Educacional Especializado, considerando que esse é o primeiro ano de atendimento nessa Unidade Escolar”.

“Portanto, solicito à coordenação pedagógica que utilize as horas-atividades para esclarecer o funcionamento, bem como, as atribuições do Professor do Atendimento Educacional Especializado, objetivando estreitar as parcerias inclusive, inserindo propostas do Atendimento Educacional Especializado, nas metas e atividades previstas no Plano de Ação e no Projeto Pedagógico 2014, contemplando inclusive, momentos de formação acerca do tema educação inclusiva, utilizando-se também das publicações da Secretaria de Educação.”

29/04/2014: “Aproveitei o ensejo e expliquei a correção feita no Marco Referencial, no que concerne a ferramentas do Word, salientando-se que se trata apenas de aspectos técnicos para que sejam novamente encaminhados ao e-mail do Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas, após adequações”.

15/05/2014: “Na ocasião, compareci a fim de registrar que em relação ao Marco Referencial, a

Professora Coordenadora Pedagógica informa que está em processo de finalização e, assim, que terminá-lo, enviará ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas, acrescentando, que hoje, está iniciando a construção do Diagnóstico”.

“Ademais, discutimos aspectos relacionados ao Plano de Ação e Projeto Pedagógico, fazendo alterações com base na realidade vivenciada e nas ações propostas, atrelando-as à concepções da rede e ao Projeto Político-Pedagógico da escola”.

23/05/2014: “Na ocasião, compareci a fim de registrar que em relação ao Projeto Político-Pedagógico, a diretora informa que o Marco Referencial está em processo de revisão final, com os acréscimos solicitados e o Diagnóstico já fora finalizado e encontra-se em processo de sistematização”.

“Desse modo, encerra-se o presente, parabenizando a escola pelas ações desenvolvidas (...). Vale ressaltar que observamos que tais ações só são possíveis porque a escola conta com uma gestão democrática, que com base no respeito, diálogo e protagonismo desenvolve ações preocupadas não só com o ensino de qualidade social, mas com um ensino que traga felicidade, bem estar e sentido à vida de todos que participam do processo, sejam funcionários ou alunos”.

26/05/14: “Fizemos a análise das ações previstas, sendo constatado que a escola articulou os projetos e aplicação das verbas disponíveis, prevendo não só o Projeto Pedagógico, mas os recursos já disponíveis na escola. Sendo, desse modo, previstas ações em consonância com o diagnóstico verificado e as dimensões previstas nos indicadores de qualidade”.

“Compareci a fim de registrar que em relação ao Projeto Político-Pedagógico, a diretora informa que está em fase de conclusão do Marco Referencial, restando apenas a organização das referências bibliográficas e quanto ao Diagnóstico, está em fase de sistematização”.

04/07/2014: “Compareci a fim de prestigiar a ação social, denominada Ação do Bem, contando também com a culminância das ações acerca do Projeto Político-Pedagógico”.

“Assim sendo, encerra-se o presente, parabenizando a todos que se dedicaram nessa ação que, de fato, mais uma vez, contribuiu para o fortalecimento e legitimação do Projeto Político-Pedagógico, enfatizando-se a importância da gestão democrática exercida nessa escola, que é primordial para o êxito nas ações e viabiliza um ambiente de harmonia, integração e alegria entre todos”.

12/08/2014: “Na ocasião, compareci a fim de parabenizar a escola pela participação no Seminário de Educação Inclusiva, haja vista não só a apresentação, mas a socialização das práticas desenvolvidas, que, certamente, motivarão a muitos participantes (re) pensarem em suas práticas”.

10/11/2014: (...) discuti acerca do documento finalizado na parada para aprovação do Diagnóstico do Projeto Político Pedagógico. (...) aponte as adequações necessárias e orientei a convocar o Conselho de Escola para aprovação final do documento para, então, após encaminhar ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas com cópia da ata, legitimando a ação desenvolvida.

12/12/2014: “Sem mais, encerra-se o presente, solicitando que a avaliação final do Plano de Ação seja enviada ao meu e-mail”.

2015

30/01/2015: “(...) discuti o Projeto Político-Pedagógico e assuntos relacionados à Reunião de Equipe Escolar e Planejamento”.

13/02/2015: “Na ocasião, dialoguei acerca do Planejamento e no que se refere ao Projeto Político Pedagógico, a Professora Coordenadora Pedagógica informou processo de levantamento das ações. Desse modo, esclareci os tipos de ações existentes na etapa da Programação (Ação Concreta, Atividade Periódica, Regra e Linha de Ação)”.

13/03/2015: “Na ocasião, compareci a fim de proceder, em conjunto com a Professora

Coordenadora Pedagógica com o acompanhamento do processo de construção da Programação do Projeto Político-Pedagógico”.

17/03/2015: “Desse modo, aproveitei o ensejo para abordar alguns aspectos relacionados à etapa da Programação do Projeto Político-Pedagógico, haja vista a produção desta Unidade Escolar, que contou com o protagonismo do corpo docente; ressalto que tal ação, fora feita em conjunto com a Professora Coordenadora Pedagógica desta Unidade Escolar”.

17/04/2015: “Na ocasião, compareci a fim de registrar o envio da Programação do Projeto Político-Pedagógico. Desse modo, em seguida, encaminharei posterior devolutiva para que seja enviado ao e-mail informado pelo Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas”.

22/04/2015: “Na ocasião, compareci a fim de compartilhar com a escola devolutiva acerca da Programação do Projeto Político-Pedagógico”.

18/05/2015: “Ademais, retiramos o Projeto Político-Pedagógico, para análise e apreciação, após as considerações feitas, salientando que o mesmo encontra-se em processo de finalização”.

21/05/2015: “Na ocasião, tratei sobre o Projeto Político-Pedagógico e após, análise e apreciação, solicitei que fossem feitas algumas adequações (...)”.

“Por fim, orientei a escola que especifique os instrumentos que serão utilizados para a avaliação das ações”.

19/06/2015: “Na ocasião, compareci para fornecer devolutiva acerca do Projeto Político-Pedagógico da Unidade Escolar a fim de que a escola possa enviá-lo ao e-mail do Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas”.

31/08/2015: “Na ocasião, compareci a fim de visitar as dependências da escola, bem como prestigiar o trabalho desenvolvido por toda equipe escolar com vistas a potencializar o papel da gestão democrática desenvolvida nesta Unidade Escolar, a qual contribui efetivamente para a legitimação do Projeto Político-Pedagógico, fato esse, também constatado pela Gerente Técnica responsável pela Divisão Técnica de Supervisão Escolar, por meio da análise e leitura das ações supervisoras”.

“Saliento ainda, a parceria entre escola e família, haja vista que a Programação do Projeto Político-Pedagógico está exposta em local visível à comunidade, a fim de socializar as ações e projetos da escola, além de estreitar a relação com os pais e/ou responsáveis. Nesse sentido, destaco a caixa de sugestões/opiniões que fora disponibilizada às famílias, dando-as voz e vez no processo educativo”.

15/09/2015: Na ocasião, promovi a leitura do documento referente ao Projeto Político-Pedagógico, já compartilhado em Conselho Participativo de Classe e Ciclo.. Desse modo, considerando o contínuo acompanhamento desta supervisão escolar, não há nada mais a se alterar. Assim sendo, saliento que se encontra conforme a legislação vigente e de acordo com a concepção da rede; portanto, oriento a encaminhar o documento ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas, bem como submeter o referido à aprovação do Conselho Escolar a fim de garantir o processo de transparência na finalização dessa ação, com vistas a potencializar a gestão democrática já exercida e garantida nesta Unidade Escolar.

“Sem mais, encerra-se o presente, parabenizando a equipe/comunidade escolar no comprometimento constatado no processo de conclusão da (re)elaboração do Projeto Político-Pedagógico desta Unidade Escolar”.

17/09/2015: “Aproveitei o ensejo para parabenizar a escola pelo Projeto Maravilhas do Brasil e pelos trabalhos expostos na Unidade Escolar, divulgando boas e criativas práticas educacionais”.

“Por fim, registrei que a Vice-diretora recebera por e-mail a confirmação do Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas do recebimento do Projeto Político-Pedagógico e que os membros do Conselho Escolar apreciarão o documento”.

24/09/2015: “Na ocasião, compareci a fim de registrar que a Diretora promovera reunião extraordinária com o Conselho Escolar a fim de submeter apreciação do Projeto Político-Pedagógico. Assim, informa que o referido documento fora apreciado e aprovado, destacando que, além disso, os funcionários, novamente, fizeram a conferência do documento e, ainda, fora promovida uma discussão acerca dos projetos em andamento e aos demais que ainda serão desenvolvidos numa perspectiva do protagonismo dos professores e educando”.

09/12/2015: “Na ocasião, verifiquei o livro de reunião de equipe gestora (...) à luz do constatado, refletimos acerca desses registros e foi possível concluir que essas reuniões contribuíram ainda mais para a legitimação do Projeto Político-Pedagógico, por meio da efetivação e garantia da gestão democrática”.

“Assim sendo, considerando o fechamento do ano letivo (...) saliento também a importância da avaliação da Programação do Projeto Político-Pedagógico”.

2016

12/02/2016: “Na ocasião, compareci a fim de registrar os resultados positivos alcançados no planejamento no que se refere às ações a serem desenvolvidas e à avaliação do trabalho tendo por base o Projeto Político-Pedagógico e a sondagem/avaliação diagnóstica, destacando a relevância dos registros nesse processo e das legislações pertinentes”.

26/02/2016: “Aproveitei o ensejo e compartilhei com a professora do Atendimento Educacional Especializado, cópia da Dimensão referente à Inclusão do Projeto Político-Pedagógico das escolas adjacentes, a fim de que ela possa contribuir como rede de ajuda (...). Além disso, sugeri também a mesma ação nesta Unidade Escolar, a fim de que essa dimensão do Projeto Político-Pedagógico seja (re) discutida no coletivo, contando com a presença da professora do Atendimento Educacional Especializado”.

29/02/2016: “Na ocasião, compareci a fim de registrar que as discussões contempladas no Planejamento possibilitaram revisitar o Projeto Político-Pedagógico com interação tendo por base as reais necessidades da escola por meio de projetos, ações e sequências didáticas”.

18/04/2016: “Na ocasião, compareci a fim de analisar, em conjunto com as gestoras, o documento referente à atualização do Projeto Político-Pedagógico. Desse modo, visitamos dimensão por dimensão a fim de analisar os aspectos relacionados às regras e as ações concretas e atividades permanentes, enfatizando as ações e regras que serão acrescentadas e/ou alteradas.

“Importante salientar que foi um momento riquíssimo, pois possibilitou um olhar mais aprofundado acerca das ações da escola, enfatizando ações já realizadas que ainda não constavam e outras já contempladas”.

“Desse modo, após essa análise, a Diretora se reunirá com a Vice-Diretora e com a Professora Coordenadora Pedagógica para deslocar, acrescentar e excluir ações já contempladas com vistas a novamente repassar ao grupo de funcionários o documento para, então, prosseguir com as etapas posteriores que envolvem a apreciação do Conselho Escolar e envio do documento ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas”.

24/05/2016: “Na ocasião, compareci a fim de, em conjunto com os presentes, proceder à análise final da Programação do Projeto Político-Pedagógico. Considerando que o documento já estava pronto, apenas sistematizamos as ações que estavam repetidas e, articulamos as demais com as respectivas dimensões, de acordo com as orientações no documento de orientação referente ao Planejamento”.

“(…) Nessa reunião, procurou-se fazer a leitura e consequentemente, as correções necessárias do Projeto Político-Pedagógico”.

“Assim sendo, o documento será novamente submetido à aprovação da equipe escolar para, então, ser submetido à apreciação do Conselho Escolar. Após apreciação do Conselho,



novamente analisarei o documento para prosseguir ao encaminhamento ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas”.

07/06/2015: “Na ocasião, compareci a fim de registrar que a Diretora realizara a reunião com o Conselho Escolar para apreciação da Programação do Projeto Político-Pedagógico 2016, saliento que fora um processo rico e produtivo, aprovado pelos pais que externaram opiniões, apresentaram sugestões e agradeceram por novamente, fazer parte dessa ação”.

“Assim sendo, todas as observações e alterações sugeridas por esse colegiado estão sendo organizadas e então, o documento será alterado/finalizado e enviado ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas”.

24/11/2016: “Na ocasião, compareci a fim de acompanhar a organização/realização dos trabalhos da Mostra Cultural (...). Destarte, saliento que essa ação está prevista na Programação do Projeto Político-Pedagógico, contemplando as dimensões que visam diminuir a distância entre nossa realidade e o sonho para que sejam contempladas as necessidades elencadas no nosso Diagnóstico. Portanto, solicito à Diretora que parabeneze o seu coletivo, sobretudo os responsáveis por essa ação.

### **Escola E**

2014

06/11/2014: “Na ocasião, estive em ação conjunta disponibilizando as considerações feitas pelo grupo no Marco Referencial do Projeto Político-Pedagógico”.

11/12/14: “(...) disponibilizei as considerações pelo grupo no Diagnóstico do Projeto Político-Pedagógico, especificamente nas dimensões: Trabalho com o Quadro de Saberes Necessários; Tempos e Espaços; Perfil dos Professores; Perfil do Professor Coordenador Pedagógico, Perfil dos Demais Profissionais, Participação da Família e Participação da Comunidade”.

2015

02/06/15: “Ademais, auxiliei a escola no processo de análise, estruturação e organização do Projeto Político-Pedagógico (etapa da Programação) conforme solicitado pelo Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas. Desse modo, destaco que foram feitas algumas considerações sobre o documento, objetivando preservar a identidade da escola”.

16/06/15: “Na ocasião, estive em ação conjunta e em parceria com a Coordenadora Pedagógica da Unidade Escolar, a fim de finalizarmos o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico, tendo como base as considerações da equipe escolar. Ademais, disponibilizei três exemplares do Quadro de Saberes Necessários, para que a equipe reflita sobre os alunos que desejamos formar e as tarefas da escola”.

27/11/15: “Assim sendo, sugerimos que no Conselho Participativo de Classe e Ciclo seja apresentada a última versão do Projeto Político-Pedagógico aos funcionários: docentes, cozinheiros, auxiliares de classe e de serviços gerais. Ademais, sugerimos que na Reunião de Pais e Educadores seja também apresentada a última versão do Projeto Político-Pedagógico para famílias e comunidade”.

18/09/15: “Além disso, auxiliamos a gestão na sistematização do Projeto Político-Pedagógico, ou seja, a equipe escolar acrescentou ao documento, as considerações nas dimensões: Como vemos o mundo hoje; Que ser humano desejamos formar; Tempos e Espaços; Perfil da Direção; Perfil dos Demais Funcionários e Participação da Família”.

2016

31/03/16: “A escola recebeu a devolutiva da supervisora, após análise feita em 10 de março de dois mil e dezesseis. Ademais, orientei a escola que socialize o Projeto Político-Pedagógico garantindo a gestão democrática”.

“Desse modo, sugeri que o documento fosse divulgado inclusive por meios virtuais para

professores, funcionários, pais/responsáveis e para aqueles que não possuem acesso à internet, que seja disponibilizado o documento impresso na secretaria da escola e que seja dado um prazo para apreciação, manifestação ou alteração”.

19/07/16: “Ademais, solicitei à escola que no replanejamento reflita sobre os objetivos das ações previstas no Projeto Político-Pedagógico, a fim de aprimorar o documento para posterior envio ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas”.

19/08/16: “Na ocasião, dialogamos sobre os objetivos e o processo de avaliação das ações elencadas no Projeto Político-Pedagógico, visando auxiliar a escola na reflexão e reescrita do documento”.

29/09/16: “Na ocasião, dialogamos sobre os objetivos, prazos, responsáveis, recursos e redes de ajuda da etapa da Programação do Projeto Político-Pedagógico”.

“Desse modo, oriento a escola que reflita sobre os instrumentos avaliativos que irão analisar as ações, ou seja, se atingiram ou não os objetivos propostos”.

27/10/2016: “Na ocasião, fora instituída por representatividade a equipe de sistematização do Projeto Político-Pedagógico (Etapa da Programação), com vistas ao cumprimento da gestão democrática, considerando que o documento deve ser construído por todos os atores envolvidos no processo educativo.”

“Desse modo, foram levantadas coletivamente, as ações, os objetivos, os prazos, os responsáveis, recursos, redes de ajuda, avaliações e nesse sentido, solicitei à equipe de sistematização que refletissem sobre os instrumentos avaliativos”.

“Ademais, solicito que as impressões da equipe de sistematização sejam socializadas com os demais funcionários da escola e que seja organizada uma equipe de sistematização por representatividade das famílias, considerando que a participação da comunidade é fundamental nesse processo de construção democrática e coletiva. Nesse sentido, ressalto que a participação de todos na elaboração do PPP seja lavrada em ata comprovando a transparência na ação”.

“Após o cumprimento das ações acima, solicito que o documento seja encaminhado ao Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas, haja vista que não há nada a ser acrescentado por esta supervisão escolar, ratificando assim, a homologação do Projeto Político-Pedagógico (Etapa da Programação)”.

## Apêndice F – Ilustradores das Escolas

Escola A CATEGORIAS DE ANÁLISE	Narrativas Profissionais do Supervisor Escolar	Diretor Entrevista	Coordenador Pedagógico Questionário	Observações
<b>O supervisor escolar como conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão.</b>	<p>“(…) em conjunto com a Diretora e a Professora Coordenadora Pedagógica da Educação de Jovens e Adultos discutimos aspectos relacionados à Educação de Jovens e Adultos, bem como o Plano de Ação”. (Narrativa Profissional A, 03/12/2013)</p> <p>“(…) salientei o porquê da metodologia contemplada em sonho, realidade e programação das ações, estabelecendo relação com o sentido do Projeto Político-Pedagógico”. (Narrativa Profissional A, 20/10/2014)</p>	<p>“Interagir constantemente através de diálogos e troca de experiências, para que possa assim, contribuir para um processo de ensino e aprendizagem significativo e contextualizado, atingindo todos os educandos e toda comunidade escolar.”(Diretor A)</p>	<p>“(…) o supervisor orquestrando seus conhecimentos oriente, avalie e inove, estimule, crie e qualifique o grupo escola, com essas ações administrativas e pedagógicas (…)” (Coordenador A)</p>	<p>Diretor e coordenador com afirmações do supervisor como alguém a contribuir, porém, distintas: o diretor numa visão colaborativa e o coordenador numa visão mais técnica; visão essa presente nas narrativas profissionais do supervisor dessa escola: o supervisor apresentou registros que revelaram as impressões apresentadas pelo diretor e coordenador: uma ação colaborativa ao discutir e explicar e outra mais técnica ao destacar a metodologia contemplada.</p> <p>Em decorrência, verificou-se, nessa escola, que a atuação da supervisão, no que se refere ao pedagógico, teve impactos diferentes entre coordenação e direção, sendo um assessor colaborativo para o diretor e para a coordenação, um auxílio técnico que possa atuar de modo abrangente.</p>
<b>O supervisor escolar com orientação e auxílio junto à equipe gestora que pode impactar as ações dos professores.</b>	<p>“(…) que os professores sejam orientados a observar a realidade vivenciada nesses dias que antecedem ao Planejamento com vistas a contribuir nas discussões para a elaboração da previsão das ações.” (Narrativa Profissional A, 11/02/2014)</p>	<p>“(…) sendo que nas primeiras etapas contamos com o empenho e cooperação da supervisão escolar que naqueles momentos acompanhava nossa escola.” (Diretor A)</p>	<p>“(…) O supervisor orquestrando seus conhecimentos oriente, avalie e inove, estimule, crie e qualifique o grupo escola, com essas ações administrativas e pedagógicas(…)” (Coordenador A)</p>	<p>Visão de atuação colaborativa apresentada pelo diretor quanto à atuação do supervisor e presente na narrativa profissional. Visão de atuação técnica apresentada pelo coordenador.</p>
<b>O supervisor escolar visto com atuação numa dimensão prática da legislação</b>	<p>“(…) compareci a fim de disponibilizar algumas orientações gerais sobre a estruturação da etapa do Diagnóstico do</p>	<p>“(…) sendo parceira no processo -ensino aprendizagem como um todo, acompanhando</p>	<p>“Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém</p>	<p>Embora tenha se constatado que o diretor veja uma parceria na supervisão e o coordenador perceba a orientação/estímulo do supervisor, ainda, observou-</p>

<b>vigente para a orientação das escolas.</b>	Projeto Político-Pedagógico, haja vista que a escola está em processo de análise e reflexão dos anseios do coletivo diante das necessidades levantadas pela Unidade Escolar.” ( Narrativa Profissional A, 21/08/2014)	como coparticipante o cumprimento das ações, bem como das normas e orientações advindas da Secretaria de educação” (Diretor A))	numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas”. - Questão assinalada pelo coordenador.	se que há marcas do cumprimento de normas do supervisor numa ideia, embora colaborativa, de monitoria e cumprimento de bases legais.
<b>O supervisor escolar como influenciador de envolvimento e parcerias.</b>	“(…)Destaco que a Diretora estabeleceu com a supervisão escolar parceria, dividindo decisões, informando procedimentos e solicitando orientações, quando necessário.”( Narrativa Profissional A, 12/12/2013)	“Através da parceria estabelecida e do trabalho em equipe, que são primordiais na viabilização das ações propostas, imbuídas de conhecimento da área, que sendo partilhados com os demais profissionais da escola, através de orientações, acompanhamento s das ações pedagógicas e administrativas, assessorando-as, viabiliza de forma positiva, com vistas ao fortalecimento do grupo o universo de ações pedagógicas e humanas dentro da escola.” (Diretor A)	“Oferecer possibilidades de envolvimento e parcerias que contribuam de forma direta e indireta com a educação de qualidade social na formação e integração do cidadão no contexto dos direitos humanos que já estão postos.” (Coordenador A)	Constatou-se que os pensamentos do diretor e coordenador estão em consonância com os registros das narrativas profissionais do supervisor, indicando, com isso, que há uma participação do supervisor enquanto contribuição seja de modo direto ou indireto para se garantir uma educação de qualidade social.
<b>O supervisor escolar com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático.</b>	“(…) orientei a escola a garantir que sejam feitas as ações, contando com a participação de todos: equipe e comunidade escolar, incluindo alunos, deixando explícitos os dados alcançados, dificuldades vivenciadas, ações a serem novamente desenvolvidas e/ou serem acrescentadas para contribuir nas ações(…)”( Narrativa Profissional A,	“(…) Ter tomadas de decisões com os gestores envolvendo todos os protagonistas e responsáveis pelo processo educativo inserido do PPP.” (Diretor A) “Considero que a participação do supervisor escolar nas primeiras etapas de elaboração do PPP foi fundante, orientando,	“Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.” “O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando,	Verificou-se que o supervisor é visto pelo diretor como fundamental, diante da orientação, assessoria e acompanhamento do processo, com monitoria processo e coparticipação na elaboração e correção do PPP, bem como na tomada de decisões com os gestores e influência no envolvimento de todos os responsáveis pelo processo educativo, dando a ideia de um clima democrático; visão essa presente, também, nas questões assinaladas pelo

	12/12/2013 )	assessorando, acompanhando o processo, analisando os erros, coparticipando na elaboração das propostas e sua possível correção.” (Diretor A)	orientando e acompanhando a escola.”  Questões assinaladas pelo coordenador.	coordenador, em face da afirmação de que todos os atores envolvidos no processo participaram na construção e implementação desse documento; ação essa viabilizada pelo acompanhamento da escola do supervisor escolar, com orientações e assessoria.
--	--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Escola B CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>Narrativas Profissionais do Supervisor Escolar</b>	<b>Diretor Entrevista</b>	<b>Coordenador Pedagógico Questionário</b>	<b>Observações</b>
<b>O supervisor escolar como conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão.</b>	“Quanto ao Projeto Político-Pedagógico, sugeri a reflexão acerca das ações concretas e atividades permanentes para facilitar a inserção de novas ações, regras ou linhas de ação, colocando-me à disposição para o que for necessário”. (Narrativa Profissional B, 12/04/2016)	“(…) olhar de fora pode detectar mais facilmente caminhos que se tornaram prática na escola, mas que não colaboram na aprendizagem final do aluno.” (Diretor B)	“(…) levar todos os participantes desse processo a refletir sobre a prática, apoiar (...)”(Coordenador B)	Observou-se convergência entre os olhares dos atores e a narrativa da supervisão, à medida que o supervisor apresentou o seu olhar de fora ao sugerir para que a escola reflita, colocando-se à disposição para o que for necessário pode influenciar os participantes a refletirem na prática, consoante informado pelo coordenador.
<b>O supervisor escolar com orientação e auxílio junto à equipe gestora que pode impactar as ações dos professores.</b>	“(…) discuti aspectos relacionados ao Projeto Político-Pedagógico, salientando os resultados positivos alcançados no que concerne à legitimação desse documento, visualizada nas ações da rotina escolar.”( Narrativa Profissional B, 28/03/2016 )	“ O supervisor escolar conseguiu olhar para as especificidades das funções gestoras dentro da Unidade Escolar e tratou estas individualidades de tal forma que ao final do processo, havia estabelecido a unidade dos processos escolares, construindo avanços significativos que	“A supervisão escolar tem um papel primordial nas propostas do PPP numa perspectiva de orientação na elaboração das ações, regras e na execução das mesmas (...)”(Coordenador B)	Nos registros das narrativas profissionais do supervisor dessa escola, constatou-se que o supervisor não só discutiu sobre o PPP, como refletiu acerca dos resultados; registro esse que dialogou com o olhar apresentado pelo diretor; olhar esse visualizado pelo coordenador como orientação técnica e execução, embora com indícios colaborativos, haja vista as orientações do supervisor na elaboração das ações.

		se refletiram na aprendizagem dos alunos.”(Diretor B		
<b>O supervisor escolar visto com atuação numa dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas.</b>	“(…) considerando o constatado nesse documento na dimensão Inclusão, promovi em conjunto com a coordenação pedagógica um estudo acerca da portaria que regulamenta o Atendimento Educacional Especializado, bem como demais legislações pertinentes”.( Narrativa Profissional B, 29/08/2015 )	“O Supervisor escolar é antes de tudo o orientador da escola, seja em seus aspectos administrativo-burocráticos, seja nos aspectos pedagógicos e das relações humanas.”(Diretor B)	“(…) numa perspectiva de orientação na elaboração das ações, regras e na execução das mesmas, baseada nas legislações vigentes.” (Coordenador B) “Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas.” - Questão assinalada pelo coordenador no questionário ( questões fechadas).	Encontrou-se a atuação da supervisão num sentido de colaboração e ajuda, porém, os gestores revelaram depositar no supervisor a expectativa de atuação com base na legalidade; expectativa essa confirmada no registro da narrativa profissional, em que se foi possível encontrar um alicerce em fundamentos na lei, haja vista registro do supervisor de que promoveu estudo acerca de leis, tendo por base necessidade específica da escola.
<b>O supervisor escolar como influenciador de envolvimento e parcerias.</b>	“(…) compareci a fim de promover o registro do acompanhamento da exposição das atividades desenvolvidas na Mostra Cultural 2016 (...)” ( Narrativa Profissional B, 25/11/2016 )	“Assim, tendo o olhar de fora, ajude a integrar as jornadas das diversas unidades escolares aos propostos da Rede em que atua.” (Diretor B)	“(…) levar todos os participantes desse processo a refletir sobre a prática, apoiar (...)”(Coordenador B)	O diretor compartilhou pensamento de que o supervisor, com seu olhar de fora, ajuda a integrar as jornadas das diversas unidades escolares em que atua; ; sendo, com isso, percebida uma possibilidade de partilha de experiências, num trabalho unificado, com indícios de acompanhamento que ocorre de modo contínuo e, portanto, fornecendo impressões de que houve a parceria. Já o coordenador pontuou possibilidade de acompanhamento do supervisor influenciar na reflexão dos atores participantes do PPP a refletirem sobre a prática; sendo, com isso, percebida uma possibilidade de partilha de experiências, num trabalho unificado, com indícios de acompanhamento que ocorre de modo contínuo e, portanto, fornecendo impressões de que houve a parceria. Esse acompanhamento do

				supervisor percebido nas observações do diretor e coordenador é visualizado na ação realizada pelo supervisor e não explicitamente dos registros das narrativas profissionais.
<b>O supervisor escolar com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático.</b>	<p>“(…) compareci a fim de finalizar a análise da Programação do Projeto Político-Pedagógico em conjunto com a coordenação pedagógica e diretor.”( Narrativa Profissional B, 29/09/2015 )</p> <p>“(…) aproveitei o ensejo para contextualizar o processo de (re) construção do Projeto Político-Pedagógico, salientando o sonho, a realidade e as ações que são planejadas a fim de diminuir a distância entre a realidade e o sonho.” ( Narrativa Profissional B, 04/02/2016 )</p>	<p>“O Supervisor Escolar teve papel preponderante em todo o processo de implementação e operacionalização do PPP em nossa escola. O que ajudou nessa construção foi a necessidade de termos um olhar externo distanciado, mas não alheio aos processos. Alguém que conhecesse o norte de nossa caminhada, mas que não assumisse o papel de timoneiro - visto que devia ser um processo coletivo e democrático – que não se preocupasse com os detalhes, mas com o conjunto da obra. O Supervisor cumpriu esse papel em nosso PPP, e se temos hoje um instrumento plausível, parte desse sucesso se deve também a esse ator.” (Diretor B)</p>	<p>“(…) acompanhar a fim de que o PPP seja realmente realizado e vivenciado por todos.” (Coordenador B)</p> <p>“Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.”</p> <p>“O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.”</p> <p>Questão assinalada pelo coordenador no questionário ( questões fechadas).</p>	<p>Embora apresentado de maneiras distintas, percebe-se que o acompanhamento do supervisor possibilitou um papel de relevância no PPP na criação de um clima democrático, seja por um olhar externo ou não. Tais ideias também estão presentes no registro da narrativa da escola B, concernentes ao dia 29/09/2015, em que o supervisor informou que compareceu à escola para “(...) finalizar a análise da Programação do Projeto Político-Pedagógico em conjunto com a coordenação pedagógica e diretor.” e, ademais, destacou ter aproveitado o ensejo para “(...) contextualizar o processo de (re) construção do Projeto Político-Pedagógico, salientando o sonho, a realidade e as ações que são planejadas a fim de diminuir a distância entre a realidade e o sonho.”</p>

<b>Escola C CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>Narrativas Profissionais do Supervisor Escolar</b>	<b>Diretor Entrevista</b>	<b>Coordenador Pedagógico Questionário</b>	<b>Observações</b>
<b>O supervisor escolar como conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão.</b>	“À luz do analisado em conjunto com a Diretora, constatou-se que, em geral, mantêm-se as ações previstas no PPP (...) (Narrativa Profissional C, 20/03/2015 ) “(…) considerando as ações práticas concernentes à prática a serem contempladas por meio de momentos formativos práticos e interativos, bem como o protagonismo dos alunos e a reestruturação do CPCC e reunião de Pais com interação junto ao Conselho Escolar, a Supervisora Escolar sugere que sejam inseridas nas ações da escola que contemplem esses aspectos.”(Narrativa Profissional C, 21/03/2016 )	“(…) essas intervenções que acontecem, essas mediações, essa conversa, essa abertura ao diálogo, essa participação não só nessa questão de fiscalizar documentos, mas de participar realmente, de dar sugestões até para formação da coordenação com os professores chegam no aluno, na criança (...)” (Diretor C)	“Acompanha o trabalho do coordenador, sugere e articula práticas e formações pedagógicas para que auxiliem o trabalho do professor em sala de aula.” (Coordenador C)	Tanto o diretor quanto coordenador compartilharam visão acerca da atuação do supervisor junto à participação, acompanhamento e articulação de ações que chegaram a influenciar no professor em sala de aula; visão essa, também, presente nas narrativas profissionais. No entanto, apenas o diretor externou a ação do supervisor quanto a fiscalizar documentos.
<b>O supervisor escolar com orientação e auxílio junto à equipe gestora que pode impactar as ações dos professores.</b>	“(…) orientamos quanto à organização do Planejamento de 29 e 30 de julho, contemplando discussões acerca do processo de construção do PPP e da sugestão das professoras apresentadas pelos professores acerca dos temas relacionados à inclusão, lúdico e alfabetização.”(Narrativa Profissional C, 12/04/2016 )	“(…) Ele pode elaborar planos, ele pode participar da rotina, ele tem que conhecer essa escola para poder atuar com propriedade; então, não é mais aquela função de vir só pontualmente na escola para supervisionar e fiscalizar a escola.” (Diretor C)	“(…) sugere e articula práticas e formações pedagógicas para que auxiliem o trabalho do professor em sala de aula.” (Coordenador C)	Embora de maneiras distintas, há uma ideia de participação colaborativa nos olhares do diretor e coordenador e nos registros das narrativas profissionais dessa escola, porém com dimensões diferenciadas em relação à participação do supervisor na escola: •Diretor: participação rotineira para conhecer a escola e consequente atuação com propriedade; •Coordenador: acompanhamento com sugestão e articulação de práticas que auxiliem o professor em sala de aula; •Narrativas profissionais: orientação e subsídio



				no planejamento da escola de ações relacionadas aos professores.
<b>O supervisor escolar visto com atuação numa dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas.</b>	“(…) acompanhei a hora-atividade e pontuei a importância da participação dos educandos no processo de construção do PPP, bem como o embasamento teórico e legal.”(Narrativa Profissional C, 15/08/2013 )	“O domínio da legislação, mas não só da legislação, o conhecimento também do pedagógico, das teorias atualizadas para poder fazer intervenções com consciência e com propriedade.” (Diretor C) “(…) têm a participação da supervisora, tanto no amparo na questão de legislação, mas mesmo na rotina de escola (…)	“Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas”. - Questão assinalada pelo coordenador.	O diretor percebeu um amparo no supervisor por meio de legislação e o coordenador, também, informou enxergar o supervisor nesse âmbito, porém numa visão de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas. Assim, as marcas referentes à legislação são fortes e aparecerem, inclusive, quando há referência à prática colaborativa.
<b>O supervisor escolar como influenciador de envolvimento e parcerias.</b>	“Destaco que a diretora estabeleceu com a supervisão escolar parceria, dividindo decisões, informando procedimentos e solicitação orientações(…)”(Narrativa Profissional C, 10/12/2013 )	“(…) Atuar junto à escola, junto à equipe, se enxergando como agente, como pessoa participando desse grupo, aberto às possibilidades de construção e sabendo que a função não é só estar presente, fiscalizando e orientando, mas é agir junto.” (Diretor C)	“Atua e propõe ações em todas as necessidades da escola na qual foi solicitada auxílio da mesma.” (Coordenador C)	O diretor afirmou que o trabalho do supervisor ocorreu junto à escola, com participação ativa do supervisor; não se limitando à fiscalização, orientação e presença, mas agindo junto; ideia essa também presente na visão do coordenador, porém sem menção à fiscalização e orientação, ao afirmar que o supervisor atua nas ações da escola em face das necessidades, sempre que é solicitado auxílio. Além disso, percebeu-se, também, nos registros do supervisor, afirmativa da supervisão de que houve parceria da direção. Em decorrência,

				constatando-se convergências de informações entre supervisão e os atores inquiridos.
<b>O supervisor escolar com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático.</b>	“(…) comparecemos a fim de proceder o acompanhamento do PPP. Para tal, discutimos aspectos relacionados aos procedimentos e metodologia a ser adotada no dia da parada, salientando os registrados a serem providenciados e a importância da participação dos pais nesse processo.”(Narrativa Profissional C, 16/10/2014)	“Foi um processo coletivo realmente de participação de todos, desde os professores, funcionários de limpeza, comunidade escolar, diretor, coordenador, supervisor; todos colocaram a mão e contribuíram com o PPP; foi uma construção realmente coletiva.” (Diretor C) “(…) a questão formativa sinalizada no PPP a supervisora tem a contribuição dela para dar.” (Diretor C) “(…) ligação dela com a comunidade, essa supervisora consegue fazer interferência, intervenção se for necessário.” (Diretor C)	“Em relação ao PPP, nos auxiliou quanto à organização e elaboração, orientando e articulando a construção deste documento.” (Coordenador C) “Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.” “O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.” Questões assinaladas pelo coordenador.	constatou-se que, ao participar do processo e atuar enquanto ator ativo do PPP, o supervisor pode desenvolver ações de assessoria, orientação e acompanhamento e, portanto, garantir que seu papel seja decisivo no que se refere a um clima democrático; atuação essa visualizada pelo diretor e coordenador dessa escola: Diretor: indicou influência nas questões formativas previstas no PPP e a ligação do supervisor com a comunidade, com intervenções, caso necessário. Coordenador: pontuou a percepção do supervisor com sequência de ações relacionadas ao PPP com assessoria e acompanhamento do PPP Narrativa Profissional: apresentou finalidade de atuação do supervisor com atuação relacionada ao acompanhamento do PPP, com discussões, orientações e alertas.

<b>Escola D CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>Narrativas Profissionais do Supervisor Escolar</b>	<b>Diretor Entrevista</b>	<b>Coordenador Pedagógico Questionário</b>	<b>Observações</b>
<b>O supervisor escolar como conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão.</b>	“(…) pontuo que o aspecto formativo previsto em plano de ação desta escola está ocorrendo de forma contínua e é nítido que todos os funcionários participam democraticamente nas ações previstas e possuem uma preocupação significativa no desenvolvimento da autonomia do educando através de uma avaliação mediadora, incluindo uma constante reflexão da prática desenvolvida.”(Narrativa Profissional D, 18/04/2013)	“(…) às vezes, coisas que a gente não enxerga porque tá muito dentro do ambiente, o supervisor tem um olhar diferenciado e agrega porque uma ação que de início é pequena, a gente, talvez, consiga organizar de uma maneira que a gente abranja um número maior de pessoas e atinja um objetivo muito maior. (Diretor D)	“troca de experiências e vivências / contribuições;” (Coordenador D ) “olhar atento (de quem vê de outro ângulo) as situações do cotidiano escolar;” (Coordenador D )	Tanto coordenador quanto diretor pontuaram o olhar do supervisor. Diretor: olhar diferenciado de fora do supervisor escolar que acrescenta e impacta em ampliação da ação pretendida. Coordenador: olhar atento que permeia diversos ângulos as situações do cotidiano e, ainda, acrescentou as trocas de experiências e vivências do supervisor.  Na narrativa profissional, o supervisor destacou momentos formativos com registros que permitem perceber convergência ao aspecto formativo informado pelo coordenador, além de um acompanhamento contínuo do supervisor.
<b>O supervisor escolar com orientação e auxílio junto à equipe gestora que pode impactar as ações dos professores.</b>	"Aproveitei que estavam reunidos os professores para discutir acerca das políticas de educação inclusiva, bem como a necessidade de reflexão e do planejamento de ações que contemplem o Atendimento Educacional Especializado, considerando que esse é o primeiro ano que a escola receberá esse atendimento, fazendo-se, então necessário garantir não só as ações conjuntas, mas os espaços	“(…) ele precisa ter uma ampla visão de todo o processo pedagógico, não só administrativo das unidades escolares que ele atua.” (Diretor D) Competências do Supervisor escolar: “(…) auxiliar, orientar, participar de todas as ações desenvolvidas	“constante diálogo;” (Coordenador D )	Embora de maneiras diferenciadas, tanto diretor quanto coordenador apresentou o mesmo ponto de vista, pois para ter uma visão ampla de todo processo, há o pressuposto de que é preciso dialogar constantemente numa ação participativa. Fatos esses convergentes às impressões externadas pelo diretor e coordenador, pois revelaram, na prática do supervisor, esse olhar amplo com diálogo constante, com

	formativos". (Narrativa Profissional D, 14/02/2014)	na unidade." (Diretor D)		participação direta do supervisor na discussão com os professores sobre temática em específico rumo à conscientização de ações conjuntas e espaços formativos.
<b>O supervisor escolar visto com atuação numa dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas.</b>	"(...)oriento quanto às documentações/legislações que justificam o preenchimento do relatório semestral, solicitando que se esclareça aos professores e, sim, necessário aos alunos, que tiveram aspectos relevantes do processo de aprendizagem e desenvolvimento a serem relatados, com as mediações/intervenções e dificuldades apresentadas."(Narrativa Profissional D, 11/10/2013)	"(...) toda estrutura de organização l de documentação, diretrizes relacionados ao cumprimento da legislação que já é um papel inerente da função também auxiliam (...)" (Diretor D)	"suporte legal;" (Coordenador D )  "Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas". - Questão assinalada pelo coordenador.	Na narrativa profissional dessa escola, o supervisor revela que, de fato, em sua atuação, as legislações estão presentes nas orientações e ações por ele propostas em face das dificuldades enfrentadas e consequentes mediações/intervenções, corroborando com o externado pelo diretor e o coordenador, no que se refere aos aspectos do cumprimento das leis.
<b>O supervisor escolar como influenciador de envolvimento e parcerias.</b>	"(...)compareci a fim de registrar os resultados positivos alcançados no planejamento no que se refere às ações a serem desenvolvidas e à avaliação do trabalho tendo por base o Projeto Político-Pedagógico e a sondagem/avaliação diagnóstica, destacando a relevância dos registros nesse processo e das legislações pertinentes."(Narrativa Profissional D, 12/02/2016)	Competências do Supervisor escolar: "(...) auxiliar, orientar, participar de todas as ações desenvolvidas na unidade." (Diretor D)	"interação com a equipe escolar;" (Coordenador D )	Interpretou-se que o diretor externou visão de que o supervisor pôde influenciar em parcerias e no envolvimento dos atores nas ações desenvolvidas na escola, à medida que auxiliou, orientou e participou das ações da escola. Já o coordenador dessa escola, destaca que para que isso ocorra é preciso que haja interação com a equipe, indicando possível parceria. Além disso, a narrativa profissional apresentou aspectos que permitiram estabelecer conexão com os pontos de vista apresentados pelo diretor e coordenador no que concerne à participação do supervisor que trouxe

				sinais de pertença do supervisor nas ações da escola e, portanto, parceria.
<b>O supervisor escolar com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático.</b>	<p>“(…) compareci a fim de participar da parada pedagógica que objetivou promover a plenária acerca do texto finalizado do Projeto Político- Pedagógico. (...) constatei que a escola articulava-se para que se reunissem o maior número de funcionários no mesmo horário, contando com a presença dos pais.” (Narrativa Profissional D, 05/12/2013)</p> <p>“(…) verifiquei o livro de reunião de equipe gestora (...) à luz do constatado, refletimos acerca desses registros e foi possível concluir que essas reuniões contribuíram ainda mais para a legitimação do Projeto Político-Pedagógico, por meio da efetivação e garantia da gestão democrática.”(Narrativa Profissional D, 09/12/2015)</p>	<p>“(…) quando ele para a fim de ler e avaliar todo o processo que foi construído pela equipe, ele consegue identificar se essas ações estão dentro da proposta de gestão democrática e se não estão, auxiliar para a equipe consiga enxergar isso(…)” (Diretor D)</p>	<p>“participação efetiva na construção e implementação do PPP;” (Coordenador D )</p> <p>“Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.”</p> <p>“O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.”</p> <p>Questões assinaladas pelo coordenador.</p>	<p>Verificou-se que embora o coordenador dessa escola tenha percebido o supervisor com atuação no processo de implementação e construção do PPP e, ainda, nos registros nas narrativas profissionais do supervisor responsável por essa escola conste a materialização de uma atuação tendo base em reflexão e estímulo por meio de uma ação participativa, o supervisor representa, na visão do diretor, alguém que vai atuar na conferência de documentos em face da legislação, embora numa ideia de auxílio.</p>

<b>Escola E CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>Narrativas Profissionais do Supervisor Escolar</b>	<b>Diretor Entrevista</b>	<b>Coordenador Pedagógico Questionário</b>	<b>Observações</b>
<b>O supervisor escolar como conhecedor dos processos pedagógicos e promotor da reflexão.</b>	<p>“(…) dialogamos sobre os objetivos e o processo de avaliação das ações elencadas no Projeto Político- Pedagógico, visando auxiliar a escola na reflexão e reescrita do documento”.(Narr</p>	<p>“(…)quando a gente busca inserir algo novo na escola que seja de benefício para a aprendizagem do aluno, primeiramente, às vezes, eu pergunto a minha</p>	<p>“ (...) alerta a escola sobre possíveis acontecimentos e orienta nas ações a serem tomadas” (Coordenador E)</p> <p>“esclarecimentos de dúvidas;” (Coordenador E)</p>	<p>O diretor destacou que o supervisor olha lá na frente, dando a ideia de um olhar abrangente e, então, orienta e dialoga, usando diversos meios de comunicação, não se limitando a visitas presenciais; visão essa compartilhada pelo coordenador e pelos registros das narrativas</p>

	ativa Profissional E, 19/08/2016)	supervisora se está de acordo com aquilo que eu possa colocar na escola no âmbito pedagógico para os alunos. É assim, às vezes, eu tenho uma visão só da escola, tipo escola pequeninha que não é para frente e ela já tem uma visão maior. Então, ela já olha lá na frente, me traz material, ela me diz: “olha, trabalha assim, né... faz assim... Ela sempre orienta, ela sempre traz material, a gente sempre está conversando via e-mail, via telefone.(...)” (Diretor E)		profissionais com alertas do supervisor quanto a pontos necessários de reflexão.
<b>O supervisor escolar com orientação e auxílio junto à equipe gestora que pode impactar as ações dos professores.</b>	“(...) solicitei à escola que no replanejamento reflita sobre os objetivos das ações previstas no Projeto Político-Pedagógico, a fim de aprimorar o documento.”(Narrativa Profissional E, 19/07/2016)	“(...) ajuda nas formações, quando precisa fazer algumas formações com as professoras, ela me ajuda com textos, com orientações (...) via e-mail, de diversas maneiras.” (Diretor E)	“Acompanha o desenvolvimento da escola como um todo;” (Coordenador E)	A escrita do supervisor corroborou com os olhares do diretor e coordenador no que se refere ao acompanhamento e auxílio do supervisor no planejamento das ações com a leitura da escola em sua totalidade num caminho democrático, sendo viabilizada pela ampliação da comunicação entre escola e supervisão.
<b>O supervisor escolar visto com atuação numa dimensão prática da legislação vigente para a orientação das escolas.</b>	“A coordenadora pedagógica informa que aguarda o parecer do Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas e que comunidade e funcionários, tomaram ciência	“(...) porque a escola tem que ser uma escola não tradicional e sim uma escola diferente que traga materiais inusitados para as crianças, então tudo que	“(...) traz informativos que beneficiam o andamento da equipe tanto pedagógica, quanto administrativa” (Coordenador E)  “Em sua prática, o supervisor escolar deve utilizar os aspectos legais como base para a	Embora numa ideia de ajuda e colaboração, a atuação da supervisão é vista pelo diretor como algo que confere a base legal e teórica; visão essa que chega à coordenação como informe; ambas as ideias presentes no registro da narrativa profissional

	do documento, haja vista que fora feita a leitura e análise do contido, tendo por base aspectos legais”.(Narrativa Profissional E, 27/10/2016:)	é proposto aqui eu passo para ela e ela vai em cima daquilo que dentro das leis, dentro dos autores tal... ela vai passando para mim e a gente vai fechando o trabalho.”(Diretor E)	atuação, porém numa perspectiva de orientação e estímulo a práticas colaborativas e formativas”. - Questão assinalada pelo coordenador.	quando o supervisor registra uma informação com base em aspectos legais.
<b>O supervisor escolar como influenciador de envolvimento e parcerias.</b>	“(…) auxiliei a escola no processo de análise, estruturação e organização do Projeto Político-Pedagógico (etapa da Programação) conforme solicitado pelo Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas.” (Narrativa Profissional E, 02/06/2015) “(…) em parceria com a Coordenadora Pedagógica da Unidade Escolar, a fim de finalizarmos o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico, tendo como base as considerações da equipe escolar” (Narrativa Profissional E, 16/06/2015 )	“(…)Uma relação de parceria sempre.” (Diretor E) “(…) o trabalho junto com minha supervisora não gira só em torno das visitas que ela faz na escola, a gente também é fora disso porque a escola todo dia acontece algo novo e aí a gente está a todo momento se comunicando, conversando, a todo momento a gente tá trocando ideias, né, porque a escola tem que ser uma escola não tradicional e sim uma escola diferente que traga materiais inusitados para as crianças (….)” (Diretor E)	“faz uma ponte entre secretaria de educação e escola;” (Coordenador E)	O diretor, no que concerne ao trabalho do supervisor, apresentou uma relação de parceria sempre, destacando que há uma troca de ideias continuamente e que o trabalho da supervisão não gira só em torno das visitas. Já a coordenação dessa escola, destacou que o supervisor faz uma ponte entre secretaria de educação escola. Nos registros da ação supervisora, o supervisor indicou que auxiliou no PPP em face das orientações de departamento da secretaria de educação e, também, registrou parceria com a coordenação em face do trabalho realizado com base no olhar coletivo.
<b>O supervisor escolar com papel fulcral no PPP e na criação de um clima democrático.</b>	“(…) sugerimos que no Conselho Participativo de Classe e Ciclo seja apresentada a última versão do Projeto Político-Pedagógico aos funcionários: docentes,	“(…) a comunidade muda e nesse processo a gente tem que acompanhar essa evolução; o PPP não é algo pronto que vai durar o resto da	“Acompanha o desenvolvimento da escola como um todo;” (CE)  “Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na	O diretor apresentou atuação do supervisor como ação de orientação e acompanhamento que faz com que automaticamente a comunidade e escola trabalhe juntas, num processo evolutivo do PPP; visão essa de

	<p>cozinheiros, auxiliares de classe e de serviços gerais. Ademais, sugerimos que na Reunião de Pais e Educadores seja também apresentada a última versão do Projeto Político-Pedagógico para famílias e comunidade”. (Narrativa Profissional E, 27/11/2015)</p> <p>“(…) sugeri que o documento fosse divulgado inclusive por meios virtuais para professores, funcionários, pais/responsáveis e para aqueles que não possuem acesso à internet, que seja disponibilizado o documento impresso na secretaria da escola e que seja dado um prazo para apreciação, manifestação ou alteração”.</p> <p>(Narrativa Profissional E, 31/03/2016)</p> <p>“(…) resalto que a participação de todos na elaboração do PPP seja lavrada em ata comprovando a transparência na ação”. (Narrativa Profissional E, 27/10/2016)</p> <p>“(…) solicito que as impressões da equipe de sistematização sejam socializadas com os demais funcionários da escola e que seja organizada uma equipe de sistematização por</p>	<p>vida; a gente está tem que estar a todo momento sendo revisto; ele acabou de ser pronto, de repente, o ano que vem a gente muda de novo e, logo, o trabalho da supervisão só tem a continuar junto com o PPP.” (Diretor E)</p> <p>“(…) eu entendo que a ação do supervisor de orientar e acompanhar faz com que automaticamente a comunidade e a escola trabalhe em conjunto e mesmo que a participação da comunidade não fosse uma dinâmica dessa escola, devido à orientação e acompanhamento da supervisão, aos poucos, os atores iriam se encontrar.</p> <p>(Diretor E)</p> <p>“(…) ela me orientou na questão de organizar esse PPP; então, ela dizia “coloca isso aqui, coloca isso ali, isso aqui vem depois, né...” e formalizando, montando o corpo.” (Diretor E)</p>	<p>consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.”</p> <p>“O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.”</p> <p>Questões assinaladas pelo coordenador.</p>	<p>acompanhamento também externada pelo coordenador que, também, manifesta participação do supervisor no PPP ao assinalar na questão fechada que “Todos os atores envolvidos no processo de construção/implementação do PPP contribuem na consolidação de uma gestão democrática por meio desse documento.” e “O supervisor escolar contribui com a gestão democrática na operacionalização do PPP, assessorando, orientando e acompanhando a escola.”</p> <p>No registro da narrativa profissional dessa escola, percebe-se tal acompanhamento devido às sugestões, considerações, observações e solicitações de socialização do PPP às famílias e funcionários. Assim, essa escrita converge com os olhares apresentados pelo diretor e coordenador, uma vez que indica um acompanhamento contínuo com solicitações, sugestões e observações que trazem à tona a necessidade de se prover a participação de todos os atores no processo e, ainda, se refletir acerca do documento e ações.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	representatividade das famílias, considerando que a participação da comunidade é fundamental nesse processo de construção democrática e coletiva.”(Narrativa Profissional E, 27/10/2016)			
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--